



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL**

D. D. F.

MODULO IV

**MANEJO DE CONFLICTOS Y
TECNICAS DE NEGOCIACION**

**Ing. Rómulo Mejías Ruíz
Palacio de Minería
1997**

D I P L O M A D O

" C A L I D A D T O T A L "

M O D U L O I V

TEMAS 6 Y 7

"M A N E J O D E C O N F L I C T O S "

Y

"T E C N I C A S D E N E G O C I A C I O N "

FACILITADORA: LIC. VICTORIA AGUILAR RIVERA

Esta realidad, que es motivo primordial de muchas ciencias modernas, ha sido constatada a lo largo de la historia desde la aparición del hombre sobre la tierra. Piénsese en los libros y teorías más famosos de la antigüedad: La Biblia, la dramaturgia griega; la literatura romana y la de los siglos posteriores hasta nuestros días con Kafka, Dostoyewsky y García Márquez.

No coincidimos con algunos autores que colocan al conflicto en la esencia misma de la vida. Pero es obvio que ésta no es comprensible si se desconoce la realidad de las distintas confrontaciones que debe resolver a diario el ser humano.

En el campo de las ideas, es indiscutible que el estudio del conflicto es pieza clave en las modernas ciencias de la sociología e historia, y antes, de la filosofía.

En efecto, se reconoce al filósofo alemán Hegel como el iniciador del estudio científico del conflicto. El no analiza el devenir humano como una simple yuxtaposición de hechos, sino como un proceso dialéctico expresado en su célebre fórmula: tesis, antítesis y síntesis. Sin embargo, su planteamiento es absolutamente idealista.

Ludwig Feuerbach, discípulo de Hegel, aplica el planteamiento de éste al mundo de lo sensible, materialista. De esta reorientación, surge la dialéctica materialista propugnada por Marx y Lenin en cuyo centro esta la sociedad con su inevitable y eterna lucha de clases. Por su parte, Freud la aplica a la vida psíquica, delineando al ser humano como un ente conflictuado entre el consciente y el inconsciente.

1.2 Naturaleza del Conflicto.

El Dr. Mauro Rodríguez finca el significado de la palabra conflicto, en un término compuesto del latín: con-flictum. En su simple acepción, "flictum" significa "choque". Por lo tanto, conflicto significa "choque con" o contra algo o alguien. Ello dá la idea de sinónimos como: lucha, antagonismo, tensión entre dos opuestos.

En efecto, el diccionario en sicología lo describe como un "estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

Al margen de los conceptos, interesa saber en realidad, si el conflicto, sobre todo en las organizaciones, es bueno o malo, evitable o inevitable.

Hasta la década de los sesentas -según F. Jandt- prevaleció la idea de que el conflicto en las organizaciones era inevitablemente malo, causado por personas con problemas emocionales, que debían salir de la empresa para ser atendidos por un psiquiatra.

En la actualidad, el enfoque es diametralmente opuesto, gracias a las aportaciones de las ciencias sociales. Hoy se reconoce que el conflicto es inevitable pero no necesariamente dañino; puede ser, incluso, muy benéfico.

Vale la pena concluir esta idea y este capítulo con un párrafo muy esclarecedor de Jandt:

"Ciertamente, sin importar de qué tipo de organización se trate, el conflicto, si se administra en forma apropiada, es esencial para el crecimiento. Evitar los conflictos puede resultar aún más costoso para la organización que un conflicto amplio y descontrolado. Quite el conflicto y quita usted también el incentivo para progresar, para sobresalir. La situación ideal es aquella en la que exista un nivel saludable de conflicto CONTROLADO Y RESTRINGIDO".

¿Cómo lograr lo que propone el citado autor?

2.- ANALISIS MULTIFACETICO DEL CONFLICTO

Como todo lo humano, el conflicto puede ser observado desde diversos ángulos. Puede analizarse desde el punto de vista de su gestación o de sus efectos; de los diversos campos en que se manifiesta o de las distintas formas de resolución,...etc.

En este capítulo observaremos algunas caras de ese prisma tan complejo que es el conflicto. Cabe señalar que a partir de este punto nuestro estudio versará sobre el conflicto en las organizaciones. Y como una forma de entender esto mejor, veamos.

2.1 Las Diferentes Areas del Conflicto.

Así como observamos que las posibilidades de conflicto nacen con el hombre y perviven con él durante toda la vida, así también advertimos que se da en los diversos campos y órdenes del devenir humano: en la política, en el trabajo, en la familia, en las profesiones, en la religión, en el sexo, en la cultura, etc.

El saber "ubicar" los campos potenciales del conflicto nos permitirá conocerlo y manejarlo mejor. Veamos cuales son los campos principales:

- a) Lo biológico: causan conflicto los dolores, las enfermedades, la vejez, etc.
- b) Lo psicológico personal: las aspiraciones malogradas o truncadas; los anhelos de desarrollo personal imposibilitado, el querer y el poder...provocan conflictos internos en la persona que puede anclarse en la frustración.
- c) Lo interpersonal: oposición en gustos, intereses, necesidades, criterios y caracteres.
- d) Lo organizacional.
- e) Lo social: "por causa de" ideologías, sexo, religión, política, razas, jerarquías, etc.

2.2.- Los Conflictos en las Organizaciones.

Las organizaciones conforman uno de los campos más interesantes para el estudio del conflicto, ya que en ellas las fuentes inevitables de tensiones son inherentes a su estructura. En efecto, el simple concepto de "organizar" significa dar forma como un todo que conste de partes coordinadas o interdependientes. Esto es más obvio tratándose de un organismo biológico.

Sin embargo, en las organizaciones sucede frecuentemente que cada una de esas partes interdependientes se consideren así mismas como las más importantes del todo. Ejemplo típico: el departamento de producción siempre se considerará más importante que el de ventas o el de investigación y viceversa: Investigación dirá que sin ella los departamentos de producción no tienen nada que hacer. ¿Y ventas?. Sin esta área el producto no sale....etc.

Por lo demás, cada departamento, área o sección elabora sus objetivos, metas o procedimientos, que no siempre "acuerdan" con los de la áreas restantes. Surgen entonces las pugnas entre distintos bandos y facciones.

Por todo ello, es concluyente la afirmación de que los conflictos son inevitables en las organizaciones. Pero no se olvide, como dijimos, que aquellos no son necesariamente dañinos para una empresa. Todo dependerá de su manejo. Pero antes, conviene conocer:

2.3.- Tipos y Clases de Conflictos.

Cuando el logro de un objetivo de una facción se obtiene a costa del objetivo de la otra, o cuando las partes tienen valores diferentes, entonces el tipo de interacción social que resulta entre ellas propicia el surgimiento de un conflicto.

"Nuestra libertad -afirma Filley- nos permite advertir nuestros propios sistemas sociales. Por medio de ella:

- 1) Podemos descubrir los elementos que, dentro de nuestro sistema, aumentan la probabilidad de un conflicto.
- 2) Podemos prevenir ciertos acontecimientos azarosos que crean alteraciones.
- 3) Podemos producir y mejorar sistemas para resolver conflictos, que maximicen los beneficios y minimicen los costos de las facciones que entran en juego.

2.3.1.- Tipos de Conflicto

Obvio es, por tanto, el hecho de que no todos los conflictos son iguales. Partiendo de ello, la mayoría de los especialistas en desarrollo organizacional, coinciden en establecer, como punto de partida, dos tipos de conflictos: los perturbadores y los competitivos.

a) Conflictos Perturbadores:

Estamos en presencia de éstos, cuando las facciones no aceptan ni siguen una serie de reglas útiles para ambas, ni se preocupan esencialmente por vencer, sino que su único propósito es reducir, derrotar, aplastar o expulsar al contrario. Las facciones en el conflicto perturbador, no tendrán un comportamiento racional y actuarán en cualquier forma que sea necesaria para alcanzar su único objetivo: derrotar al contrario.

b) Conflictos Competitivos:

En una situación competitiva, la victoria de una parte no se dá a costa de la aniquilación total de la otra. Por el contrario, la forma en que se relacionan entre sí, está guiada por una serie de reglas. Cada una de las partes aspira a ganar, en lugar de dedicarse exclusivamente a acabar con el contrario.

Las características de una situación de conflictos, se puede resumir de la siguiente manera:

- Existen, por lo menos, individuos (o grupos) que participan en alguna clase de interacción.
- Las metas y valores que se excluyen mutuamente, pueden ser reales o percibidas como tales por las facciones que entran en juego.
- La interacción se caracteriza por un comportamiento orientado a derrotar al oponente, o bien a obtener una victoria mutuamente aceptada.
- Las facciones se enfrentan entre sí a través de acciones o reacciones mutuamente opuestas.
- Cada facción intenta crear frente a la otra un desequilibrio o una posición de poder relativamente favorable.

2.3.2.- Clasificación de los conflictos.

Existen tantas clasificaciones como autores sobre la materia. En obvio del tiempo, nos detendremos en la clasificación más comunmente aceptada por cuanto es aplicable a las organizaciones. Desde este punto de vista, los conflictos suelen dividirse en:

A) Horizontales (Entre iguales)

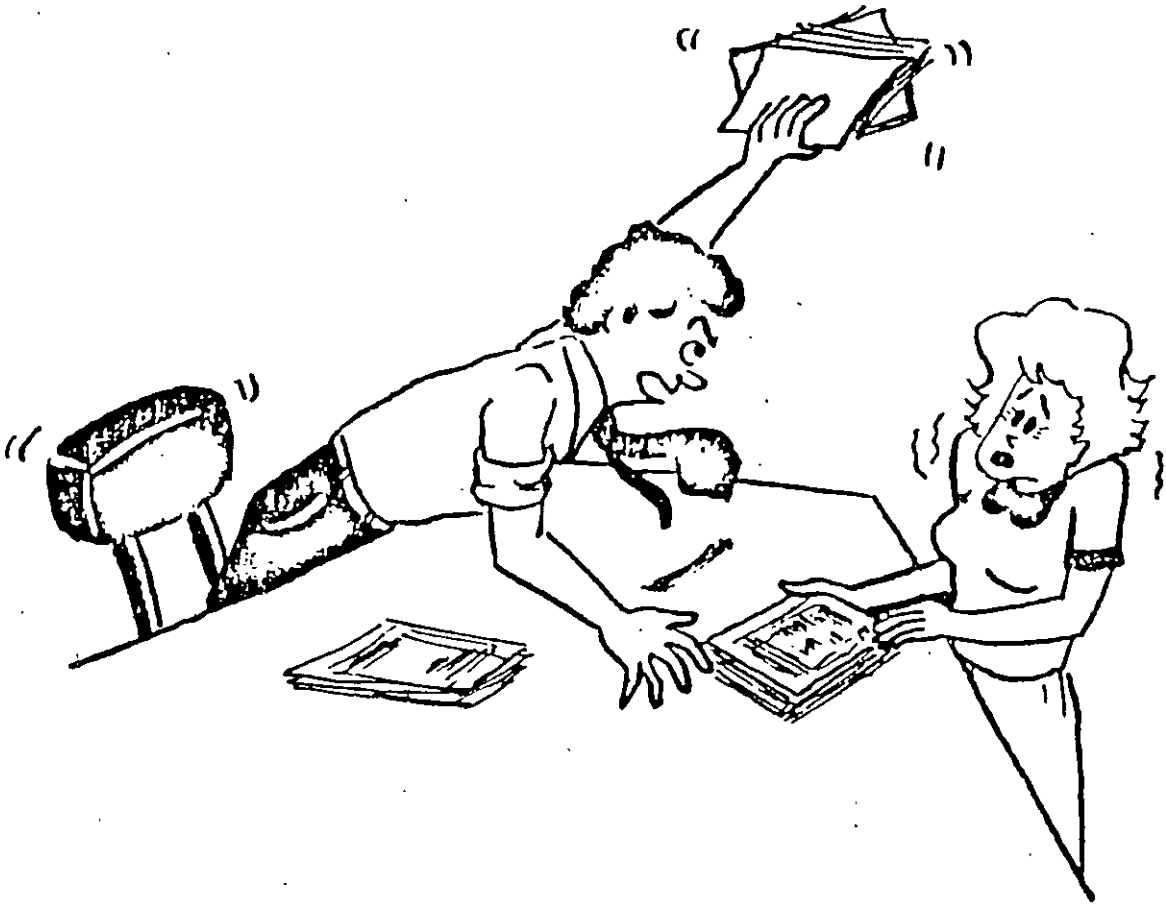
Enunciamos como causas de éstos, las siguientes:

- Búsqueda del poder.
- Afrenta contra la jerarquía personal. (Real o imaginaria)
- Colisiones de personalidad.
- Conflictos de objetivos.
- Líneas de comunicación poco claras.
- Temperamento agresivo.
- Especialización y división del trabajo.
- Símbolos externos correspondientes a cada categoría, que se establecen claramente diferencias de clases.
- Antigüedad y experiencia que establece rangos.

Es necesario pensar que las decisiones de un área tienen efectos en otras; por tanto, debe buscarse en todo momento un acuerdo de colaboración conjunta, a través de la discusión franca de problemas y de transigir en algunos aspectos.

B) Verticales (Entre superior y subordinado)

Algunos autores llaman "oblicuos" a esta clase de conflictos. Las causas que los originan son similares a las de los horizontales. Ello significa que el directivo deberá saber manejar a los subordinados "insubordinados" y direccionar su potencial agresivo canalizando sus intereses e incorporándolos a un sistema productivo.



2.3.3.- Causas del Conflicto.

De acuerdo con la definición presentada, el conflicto es un estado de tensión, un proceso "doloroso" que tiene lugar entre dos o más facciones, sean individuos, grupos u organizaciones.

En este sentido, no es posible señalar una causa única de su aparición. Podría decirse que tiene muchas raíces que lo nutren. El estudio del desarrollo organizacional nos presenta nueve características de relaciones asociadas con diversos grados de conducta conflictiva:

1) Jurisdicciones Ambiguas.

Cuando los límites jurisdiccionales de las facciones no están perfectamente definidos o cuando el ámbito de responsabilidades admite traslapes, aumentan las posibilidades de conflicto entre ellas.

2) Barreras ó fallas en la Comunicación.

No siempre se dan por causas voluntarias. Puede tratarse de simples fallas naturales de entendimiento entre emisor y receptor debido a diferencias culturales o sociales.

3) Conflicto de/por intereses.

Podemos manejar dos hipótesis: primera, cuando los valores de dos facciones son opuestos entre sí; y segunda, cuando dos facciones aspiran a obtener un valor (poder, dinero...etc.) que sólo puede conseguir una de ellas.

4) Dependencia de una parte.

El hecho de que un individuo o grupo esté sometido a otro, puede ser el campo propicio para el conflicto.

5) Diferenciación en la organización.

Con frecuencia los grados de conflictos tienen relación estrecha con el número de niveles organizacionales, especialidades de trabajo y divisiones de funciones.

6) Asociación de las partes.

Cuando existe para las partes la obligación de tomar decisiones conjuntas ocurren grandes posibilidades de que se presente el conflicto. Esto provoca en muchos directivos, una gran renuencia a hacer partícipes de sus decisiones a los colaboradores.

7) Necesidad de consenso.

Esto significa que cuando una decisión no puede ser ejecutada si no ha sido autorizada por todos los integrantes de un grupo, entonces también surge la tensión conflictual. La decisión debe ser aceptable para todos.

8) Regulaciones del comportamiento.

Es obvio que las normas de comportamiento muchas veces no son aceptadas, lo cual provoca conflictos intraorganizacionales.

9) Conflictos anteriores no resueltos.

Cuando el poder o la fuerza se imponen para suprimir algún conflicto, lo único que logran es mantenerlo en estado latente, del cual surgirá con más fuerza y mayores complicaciones. Ejemplo clásico: las revoluciones.

2.4.- El Proceso del Conflicto.

El proceso del conflicto, según Stephen P. Robbins, se compone de cuatro etapas. Las resumimos de la siguiente manera:

ETAPAS

1ª Oposición potencial	Comunicación Estructura Variables personales	Condiciones
2ª Cognición y personalización	Conflicto sentido	
3ª Comportamiento (Conductas)	Competencia Colaboración Evitación Adecuación Compromiso	
4ª Resultados	Funcionales Disfuncionales	

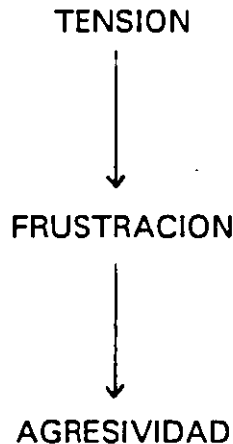
3.- EXPRESIONES Y EFECTOS

Rensis Likert afirma que la necesidad de manejar los conflictos en forma constructiva aumentará en importancia cada año. En efecto, a las viejas causas que provocan los conflictos en las organizaciones (véase el numeral 2.4), deben sumarse los que propicia la tecnología moderna a través del flujo inmediato de la información y la automatización de los procesos.

Lo anterior puede provocar tensiones interdepartamentales o crear un clima de inseguridad organizacional que puede manifestarse de diversas formas.

3.1.- La Agresividad.

Ante cualquier conflicto ocurre un proceso psíquico inevitable. Ya dijimos que el conflicto es choque, es tensión. Este es el inicio del proceso, al que le sigue la frustración que desemboca en agresividad.



Quede claro que al referirnos al mencionado proceso, no estamos emitiendo un juicio de valor sobre la agresividad.

En realidad, este fenómeno que es tan preocupante en la vida moderna y que es objeto de estudio por parte de muchos especialistas de diversas disciplinas, no puede apriorizarse como positivo o negativo. La agresividad con sus diversas manifestaciones de agresión, puede ser un factor útil o peligroso. Su manejo adecuado o inadecuado significa progreso y felicidad, o bien, destrucción y caos.

3.2.- Los valores del conflicto.

De acuerdo con lo anterior, el conflicto es un fenómeno social que asume diversas formas dentro de un proceso, y que alcanza determinados resultados, pero que en sí mismo no es bueno ni malo:

El proceso del conflicto sólo conduce a ciertos resultados y el valor favorable o desfavorable de estos resultados, depende de las medidas utilizadas, de quien emite el juicio y de otros criterios subjetivos.

A continuación se consideran algunos posibles "valores", positivo y negativos, del conflicto.

VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">* Evita conflictos mayores y más serios, al liberar tensiones de las partes. * Puede estimular una actitud permanente de búsqueda de nuevas soluciones. * Puede aumentar la cohesión y el rendimiento del grupo. Durante el período competitivo los niveles de trabajo y cooperación dentro de cada grupo son elevados. * Aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">* Cuando se almacena la energía y la presión, se convierte en fuente potencial de violencia. * En caso contrario, el individuo puede sentirse impotente, bajará su rendimiento y la personalidad quedará bloqueada. * Puede resultar en la formación de subgrupos y bloques antagónicos. * En cuanto origina frustración, se manifiesta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se le considera fuente del mismo.

* Proporciona un equilibrio del poder, al permitir la expresión y acción de los grupos.

* Cuando se institucionaliza, y además se "simboliza", provoca mayores tensiones e intransigencias. (Guerras Santas).

3.3. La Retroalimentación en el Conflicto.

La solución de los conflictos se facilita cuando los grupos rivales tienen la misma información. Es decir, para solucionar problemas se requiere el establecimiento de una relación de abierta entre las facciones.

A continuación se proponen siete reglas básicas de comunicación entre los grupos que pueden ser útiles para la resolución de conflictos:

- 1.- Ser descriptivo en lugar de juzgar.
- 2.- Ser específico más que generalizador.
- 3.- Tratar cosas que sean susceptibles de cambio.
- 4.- Proporcionar información cuando se solicita. Cuando no es posible, explicar satisfactoriamente las causas.
- 5.- Considerar los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación. (Motivos positivos o negativos)
- 6.- Proporcionar retroalimentación en el momento en que ocurre el comportamiento.
- 7.- Proporcionar retroalimentación cuando su exactitud puede ser comprobada con otras personas.

No se trata de pasos que deban seguirse secuencialmente, sino de reglas que deberán aplicarse con oportunidad en función de los resultados deseados.

Quizás una de las formas o técnicas más aceptables para la solución de problemas a través de la retroalimentación sea la "sesión de revisión".

Jandt la experimentó, entre otras ocasiones, en un hospital de California donde el comportamiento de los ejecutivos se caracterizaba por una cantidad extraordinaria de conflictos descontrolados por chismes, venganzas y negativismos.

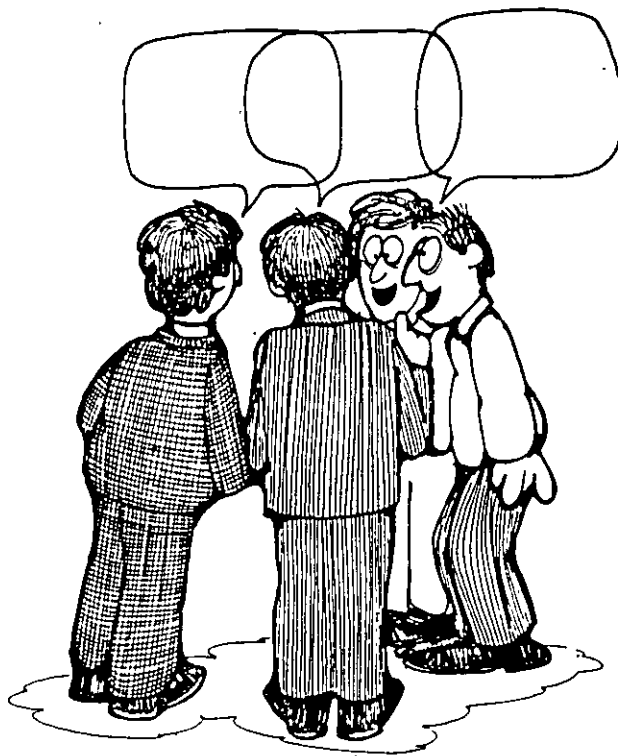
La mecánica de estas reuniones consiste en:

- Efectuarlas semanalmente, acortando los tiempos a medida que se suceden.
- Debe modelarlas un consultor externo imparcial y competente.
- Los participantes deben tener toda la libertad para hablar y criticar a los demás, sin que puedan ser castigados por ello.
- Se debe convencer a los participantes de que están trabajando juntos para resolver problemas en lo que ellos comparten algún interés.

A continuación se exponen los "mandamientos" de Jandt para el desarrollo de estas sesiones.

- 1.- Establezca una atmósfera en la que las personas se sientan libres de plantear objeciones pertinentes. De hecho haga creer a las personas que es parte de su trabajo plantear objeciones. Si no sienten la libertad de decir lo que consideran incorrecto, se pierde una invaluable oportunidad para identificar problemas antes de que se vuelvan críticos. También se fomenta una actitud de no preocuparse con respecto al desempeño individual "debido a que, de cualquier manera, nada de lo que haga por aquí importa".
- 2.- Cuando solicite opiniones, no defina los resultados que Usted espera. De hecho ni siquiera dé indicaciones con respecto a lo que espera o desea. Lo que menos desea Usted es hacer que las personas le digan lo que piensan que Usted desea oír. Lo que en realidad se desea es convencerlos de que es seguro, e incluso redituable, decirle a Usted lo que no desea oír.
- 3.- Establezca grupos paralelos e independientes para la elaboración de políticas. Aproveche el propiciamiento de la excelencia que se produce cuando los grupos compiten. Aproveche también la ventaja que se presenta con la reflexión independiente cuando dos grupos abordan un problema sin saber qué es lo que el otro grupo está haciendo.
- 4.- Si el personal es limitado, divida periódicamente el grupo de elaboración de políticas en dos o más subgrupos. En otras palabras, abarque tanto como sus recursos lo permitan al intentar lograr los objetivos del precepto tres.

- 5.- Haga que representantes de cada grupo actúen como enlace con los otros grupos. Es más eficiente canalizar la información a través de un representante, que hacer que cada miembro de cada grupo escuche a cada miembro de los otros grupos. El propósito más importante de la subdivisión es eliminar la dispersión que se presenta cuando demasiadas personas abordan el mismo problema al mismo tiempo. (Si no ha experimentado Usted los problemas inherentes en esa clase de dispersión, intente pedir a un grupo de cincuenta o sesenta personas sugerencias con respecto a dónde ir a comer. En realidad, si existen más de cuatro o cinco miembros en el grupo, por lo general dará mucho mejor resultado proponer diversas alternativas y permitir que los miembros voten. De otra manera, la discusión-debate podría bien durar hasta después del tiempo apropiado para la cena.)

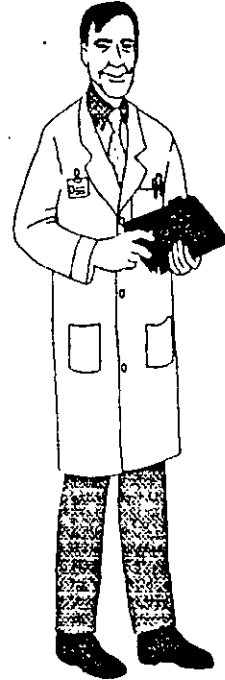


- 6.- Invite a expertos que no sean miembros del grupo para que cuestionen los puntos de vista de los miembros principales. ¿Recuerda Usted el papel que yo jugué en las sesiones de revisión en el hospital? Es más probable que alguien independiente se sienta libre para opinar en forma abierta. También es probable que alguien externo plantee cuestiones importantes que las personas involucradas nunca consideran debido a que dan por hecho muchas cosas. Y es probable que los miembros del grupo ponderen en forma objetiva las opiniones de La persona externa, mientras que por lo general, las opiniones de los miembros del grupo se consideran en el contexto de lo que los otros miembros del grupo sienten con respecto a quien expresa sus opiniones.

- 7.- Aliente a alguien para que juegue el papel de abogado del diablo. Por supuesto, existe un punto de rendimiento decreciente en el ejercicio del papel de abogado del diablo; si alguien cuestiona todo lo que se dice, muchas personas piensan pronto que es demasiado latoso decir cualquier cosa. Pero un abogado del diablo juicioso puede ser un extremo productivo, ya que propicia que los tímidos y retraídos expresen opiniones contrarias cuando ordinariamente no lo harían y, también fomentan a que quienes proponen ideas, las examinen en forma crítica.
- 8.- Trate de pensar como sus competidores. No hay mejor forma de comprender los propios problemas que examinar la propia conducta desde la perspectiva de alguna persona que está tratando de superarnos aprovechándose de nuestras debilidades.
- 9.- Antes de ratificar cualesquiera decisiones, lleve a cabo una segunda reunión para reconsiderar el punto y explotar cualesquiera dudas restantes. Recuerde a los persas antiguos que menciona Herodoto y que debatía cada punto dos veces; una vez estando borrachos y la otra estando sobrios.

4.- PERSONALIDAD Y MANEJO DEL CONFLICTO

En el capítulo anterior, al tratar sobre algunas expresiones y efectos de los conflictos, se mencionaron algunas formas de resolución de los mismos. En las siguientes páginas intentaremos profundizar en lo último, acentuando la importancia de la actitud existencial del ser humano ante los conflictos.



4.1.- Madurez Personal.

Al enfrentar un conflicto podríamos descubrir muchas respuestas alternativas. Lamentablemente, casi siempre los manejamos por medio de respuestas habituales, que después solemos lamentar.

Las reacciones automáticas conducen al endurecimiento en las relaciones y actitudes. Se impone por lo tanto, reflexionar sobre nuestras reacciones naturales y actuar con madurez, desarrollando maneras alternativas de responder; las mejores respuestas son el fruto de la reflexión anticipada, de la madurez personal.

Sólo a través de ésta se puede dar un manejo de alto nivel a los conflictos ya que involucra asertividad, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia.

Es obvio que estas cualidades requieren de mucha educación y re-educación personal; de la cual carece el egoísta manipulador, el inseguro y explotador que jamás será un buen negociador en el conflicto.

De hecho a la madurez personal se le denomina como tolerancia a la frustración.

4.2.- Manejos Adecuados e Inadecuados del Conflicto.

¿Cuál es la mejor solución a un conflicto? ¿Ganar todo, que el otro gane todo; ninguna de las dos cosas? Efectivamente, la tercera respuesta es la correcta. Podría plantearse de la siguiente manera: La mejor solución a un conflicto es aquella que NO DETERIORA LA RELACION.

(No se olvide que las ideas de este manual presuponen las relaciones permanentes, no las fugaces como pudiera ser el caso de los automovilistas que golpean sus carros el uno contra el otro y buscan, a toda costa, la culpabilidad del que está enfrente).

En realidad, la resolución de conflictos o no, es una cuestión de actividades independientemente de las percepciones o valores que un individuo ostente. La constatación de esta realidad nos permite ser optimistas en cuanto al desarrollo de las organizaciones, ya que las actitudes caen en el terreno de lo que se puede aprender.

En este sentido, bien podemos deslindar los campos opuestos del manejo de conflictos, a fin de aprender a evitar los manejos inadecuados y a practicar los adecuados.

4.2.1.- Manejos inadecuados.

- a) Utilizar la represión, que no solamente no resuelve nada, sino que puede orillar a actos depresivos o revolucionarios.
- b) Utilizar la comunicación explosiva, ofensiva, destructora y creadora de nuevas agresiones.
- c) Convertir los conflictos sobre cosas o intereses, en conflictos de personas.
- d) Aplicar el dogmatismo y la rigidez, que anulan toda posibilidad de diálogo.
- e) Recurrir a las "etiquetas", para negar flexibilidad y cambio.
- f) Disfrazar de diálogo a lo que realmente es un monólogo.
- g) Pretender resolver el conflicto sin tener información completa y exacta sobre el asunto.

- h) Confundir la discusión objetiva con la polémica o el debate, tratando de aniquilar al contrario.
- i) Dramatizar la situación conflictiva.
- j) Anteponer la propia emotividad desbordada a la objetividad necesaria y conveniente.
- k) Actuar sobre la base de: Yo gano todo. Los demás no importan.

Como se puede observar se trata de ACTITUDES.

4.2.2.- Manejo adecuado de conflictos.

Todos los estudiosos del tema concuerdan en señalar que el manejo adecuado de los conflictos requiere:

- Actitudes positivas hacia el mismo, y
- Técnicas.

Como actitudes podemos señalar:

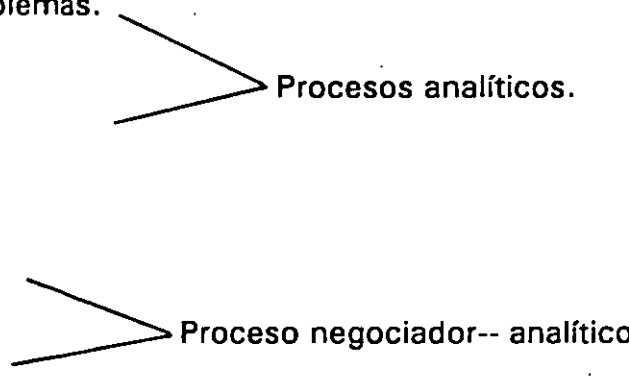
- a) Comprensión hacia la naturaleza humana, caracterizada por el conflicto. Bajo esta apreciación es posible entenderlo como factor para forjar el carácter y como un estímulo para el progreso y el desarrollo.
- b) Actitud de enfrentar el conflicto más que evitarlo.
- c) Cultivar el gusto por la vida, el trabajo, las relaciones, etc.
- d) No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente, al menos mientras no conste de manera fidedigna; y aún en estos casos, buscar y atacar los motivos de esa mala fé, más que a ella misma.
- e) Aprender a dialogar, a tratar de entender antes de defenderse de él.
- f) Fomentar la actitud de ganar-ganar, ya sea individualmente o en grupo.
- g) Practicar la asertividad, que es firmeza, decisión, seguridad y fuerza constructiva, tan necesaria en las negociaciones. (Este punto será materia del capítulo 6º)
- h) Encauzar la agresividad, evitando los extremos de la represión y la explosión.

Las organizaciones donde se practiquen las actividades descritas no solamente no sufrirán un daño ante la presencia de los conflictos, sino que saldrán aún más fortalecidas.

Existen, además ciertas herramientas que, aunadas a lo anterior, garantizan prácticamente la resolución exitosa de cualquier conflicto. El estudio de dichas herramientas es objeto del siguiente punto.

4.3.- Técnicas y Estrategias.

Antes que nada conviene apuntar los cuatro tipos de reacción o las cuatro formas en que las organizaciones enfrentan el conflicto:

- 1) Solución de problemas.
 - 2) Persuasión
 - 3) Negociación
 - 4) Política
- Procesos analíticos.
- Proceso negociador-- analítico
- 

Es evidente que las técnicas en cuestión se refieren sobre todo a procesos grupales, en tanto que las actitudes de que hablamos se relacionan directamente con los procesos individuales.

En cualquier caso, por resolución de conflictos se puede entender la terminación del conflicto manifestado entre individuos o grupos. Los métodos de resolución de conflictos, son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o de superar obstáculos de tal manera que proporcionen decisiones de alta calidad, las cuales son admisibles para las facciones en juego o las afectadas por las determinaciones.

Se presentan a continuación tres estrategias básicas para tratar con el conflicto.

- A) Ganar-Perder.
- B) Perder-Perder.
- C) Ganar-Ganar.

En resumen los métodos de "Ganar-Perder" y "Perder-Perder" tienen varias cosas en común:

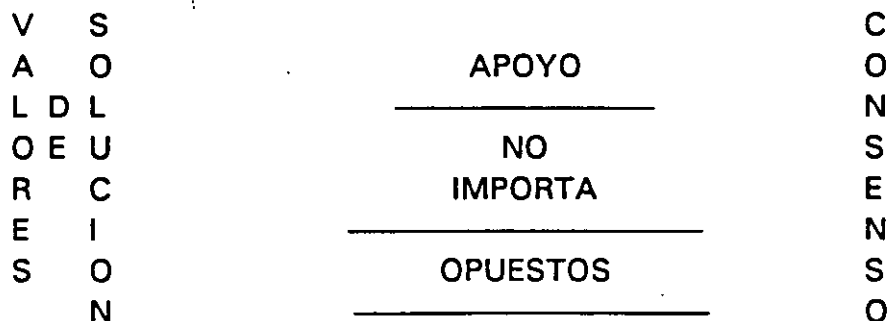
- 1.- Existe una clara distinción entre las facciones del tipo "nosotros-ellos", más que una orientación del tipo "nosotros frente al problema".
- 2.- Las energías se dirigen hacia la otra facción en una atmósfera de victoria total o derrota total.
- 3.- Cada una de las facciones ve el problema sólo desde su propio punto de vista, en lugar de definir el problema en términos de necesidades mutuas.
- 4.- El proceso tiene como finalidad el llegar a una solución, en lugar de obtener una definición de metas, valores o motivos que deban alcanzarse junto con la solución.
- 5.- Los conflictos se personalizan en lugar de despersonalizarse por medio de un análisis objetivo de los hechos y de los problemas.
- 6.- No existe una diferenciación entre las actividades de resolución del conflicto y otros procesos de grupos, ni tampoco existe una secuencia planificada de estas actividades.
- 7.- Las facciones están orientadas hacia el conflicto al recalcar el desacuerdo inmediato, en lugar de orientarse hacia una relación al destacar el efecto a largo plazo de sus diferencias y las formas en que estas se resuelven.

CONFLICTO=CHOQUE

<p>ENFOQUE: LUCHA DE CONTRARIOS</p> <p>CLIMA: DESTRUCTIVIDAD</p> <p>ETAPAS: ENFRENTAMIENTO DESGASTE ANIQUILAMIENTO</p> <p>LEMAS: "Piensa mal y acertarás" "Si una pared te estorba, tumbala".</p> <p>RESULTADOS: TENSION FRUSTRACION. AGRESION DESTRUCCION.</p>	<p>CONCILIACION DE CONTRARIOS</p> <p>CREATIVIDAD</p> <p>ENCUENTRO IDENTIFICACION CONCILIACION-UNIFICACION</p> <p>"Juntos lo hacemos mejor". "Ambos podemos ganar".</p> <p>SERENIDAD SATISFACCION ENRIQUECIMIENTO EVOLUCION</p>
--	---

Una persona que hace uso del método Ganar-Ganar expresa tres cosas a las demás facciones que entran en juego.

- 1.- "Quiero una solución que logre tus metas y mis metas y que sea aceptable para ambos". Como indica la siguiente figura, existen tres niveles de aceptación para ordenar todas las posibles soluciones de un problema.



- 2.- "Nuestra responsabilidad colectiva consiste en permanecer abiertos y honrados hacia los hechos, las opiniones y los sentimientos".
- 3.- "Controlaré el proceso por el cual llegamos a un acuerdo pero no determinaré su contenido".

La estrategia de solución de problemas denominada "Ganar-Ganar", subraya desde un principio los fines o las metas más que las alternativas obvias y en ocasiones innecesarias.

Esta estrategia asume dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativa (TDI).

Las decisiones de consenso tiene lugar cuando, en una situación de criterio, se llega a una solución final que no es inaceptable para ninguna de las facciones.

El interés de los métodos integrativos está en secuenciar el proceso de decisión, asimismo, permite que se reúnan las metas o valores de las facciones después de que estas se polarizan.

Además de las estrategias descritas, podemos mencionar las siguientes técnicas para la resolución de conflictos.

- 1) La conveniencia de una agenda conjunta.
Sería ideal que los grupos se organizaran con el fin de evitar un conflicto para desarrollar una agenda conjunta de problemas que deben ser analizados, en lugar de reunirse cada grupo por su lado para preparar agendas separadas.
- 2) Entrenamiento en la teoría y el comportamiento de resolución de conflictos.
- 3) Entrenamiento en laboratorio.
- 4) Conferencias de establecimiento de normas.
- 5) Sesiones de nivelación o de revisión.
- 6) Análisis de problemas.

Hasta aquí se ha tratado todo lo relativo al conflicto y su solución, haciendo hincapié en la importancia de las actitudes y en la conveniencia de las técnicas. En los capítulos siguientes se analizará la técnica específica de la Negociación como herramienta, no sólo de solución de problemas, sino de integración de intereses y de desarrollo de grupos y organizaciones. Cabe señalar que algunos temas analizados en los capítulos anteriores serán recurrentes en los que siguen.

5.- CONCEPTOS DE NEGOCIACION

Se suele afirmar que toda negociación empieza en el momento en que las partes acuerdan ponerse de acuerdo sobre algo. Si esto es así, ¿En que consiste propiamente una negociación, que pueda aplicarse lo mismo a una relación de gerente con colaboradores, de vendedor con comprador, de hombres de negocios entre sí, etc...?

Partamos de un dato innegable: todo hombre, por el simple hecho de relacionarse con sus semejantes, está generando continuamente actos de negociación. Tal vez sus objetivos no sean muy conscientes en la mayoría de los casos, pero es obvio que en todo momento se propone conseguir algo, teniendo en cuenta las circunstancias que lo rodean.

5.1.- Diversos Enfoques.

Desde inicios de siglo ha cautivado el estudio y la práctica de la comunicación persuasiva, de la negociación.

Desde los años 20 prevaleció el "enfoque normativo" de negociación, que hacia depender el éxito de la misma de la aplicación de ciertas reglas y trucos durante el proceso de la "persuasión".

Se desatendía a los interlocutores, poniendo todo el énfasis en las reglas de conducirse. Se argumentaba una especie de eficacia intrínseca o connatural a las reglas, independientemente de las circunstancias y de la tipología de los negociadores.

Durante la década de los 50 aparece el enfoque "psicológico", impulsado por psicólogos clínicos como Maslow, Mc Gregor y Herzberg.

Básicamente esta escuela preconiza la apertura individual y la congruencia en la relación, lo que podría resumirse en la "escucha empática" formulada por Carl Rogers, ajena a todo prejuicio, es decir, sin juicio de valor.

Supone a los interlocutores aceptando la "proyección" del otro, y negociando a partir de ella. Es obvio que este enfoque es más apropiado para una relación psiquiatra/paciente, que para una negociación.

Más avanzado es el enfoque "psicotécnico", en el cual se da cabida tanto a los aspectos humanos como a los técnicos, es decir, se atiende a las circunstancias; se indaga sobre la posición y la problemática externa al sujeto de persuasión.

Todo ello orientará la forma y el fondo de la comunicación, así como las estrategias a emplear.

Recientemente, la Programación Neurolingüística, -una corriente psicológica no fácil de describir- tiene como eje central la "Reproducción del comportamiento", como forma de alcanzar lo que se pretenda en cualesquiera campos del quehacer humano.

Aplicando la negociación, diríamos que el mejor negociador será aquel que reproduzca o "modele" los comportamientos negociadores de quienes han triunfado en este campo. La PNL señala como "infalible" este camino. Técnica clásica de esta corriente es la del "espejo".

5.2.- El Enfoque SAI (Síntesis de Apertura Individual).

Los autores franceses, P.L. Criqui y E. Matarasso, concibieron la negociación como "toda relación que gane la adhesión de una o varias personas mediante la transmisión de la convicción del negociador".

Es importante destacar la aportación de estos autores modernos. Si bien aceptan que se trata de persuadir, de convencer, - lo cual es universalmente aceptado- difieren en cuanto a la forma de lograrlo. Su énfasis lo ponen en la emoción del negociador y no en las técnicas de negociación, sin que lleguen a menospreciar a éstas últimas.

Para los autores citados, "las situaciones de negociación (empresarial u organizacional) tienen una fuerte carga emocional; en esas condiciones un buen negociador es aquel capaz de proyectar con mayor fuerza la energía de sus sentimientos hacia los demás.

"Mas aún, a partir del momento en que logramos adquirir un dominio de nuestras emociones, salimos del contexto usual, y en suma bastante pobre, donde dos campos se oponen y se empeñan en imponer sus deseos al otro, para pasar a una relación mucho más directa, sin falsos pretextos, donde desaparece la dupla "vendedor/comprador" en una relación de igualdad y confianza recíprocas, debida a que las emociones se ponen en evidencia".

El pensamiento es muy claro. Tenemos dos voluntades enfrentadas, pero no necesariamente antagónicas e incompatibles en sus objetivos. A través del acto de negociación "con alma", se pueden superar más fácilmente las diferencias. Cuando la negociación es fría, calculada y calculadora, "sin alma", se torna difícil arribar a un estado de persuasión y convencimiento.

Resumiendo el enfoque SAI, "La clave del progreso se sitúa en la liberación de nuestro potencial emotivo y en el desarrollo de nuestra personalidad".

Este desarrollo, por su parte, sólo puede derivarse de:

- una actitud de Síntesis, más que de análisis, acerca de las cosas y de las personas.
- de una actitud de "quitamáscaras" para acceder a relaciones más directas y espontáneas con los otros (apertura).
- y todo ello, con la seguridad de que todo individuo tiene suficiente potencial para su desarrollo.

CUADRO RESUMEN

ENFOQUE	CONTEXTO	MEDIO
Normativo	Venta	Aplicación de reglas
Psicológico	Asistencia	Empatía Congruencia
Psicotécnico	Negociación	Técnicas de comunicación
Programación Neurolingüística	Negociación	Reproducción de modos de conducta
SAI	Implicación Persuasión	Irradiación Personal

6.- NEGOCIACION ASERTIVA INTRAORGANIZACIONAL

Uno de los rasgos más importantes, si no es el que más, del negociador es la asertividad. Es ésta una cualidad ecléctica; es decir, reúne una serie de características que hace de quien las posee un ser extra-ordinario.

6.1.- Concepto de Asertividad.

En su libro: "Asertividad para negociar", el Dr. Mauro Rodríguez, describe la asertividad como "afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fé gozosa en el triunfo de la justicia y de la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente".

Se podrían enunciar más cualidades afines, pero baste con lo anterior. Por eso decimos que es una cualidad ecléctica.

Quizás podría equipararse la asertividad a la libertad emocional; a esa capacidad de afirmar las propias emociones y sentimientos de los demás, en defensa de los propios derechos, aún el de equivocarse, sin caer en los extremos de la agresión o de la depresión.

Así el ser humano asertivo es y se siente libre para manifestarse, se comunica franca y respetuosamente con propios y extraños, pero también con seguridad; y, en suma, tiene una orientación activa en su vida, no es una gente pasiva que deje su vida a merced de los juicios ajenos. Todo lo anterior se resume en una sola ecuación: asertividad = autoestima.

El concepto de asertividad surgió y creció en los 60s y 70s cuando ocurrieron cambios sociales de gran trascendencia, bajo el común denominador de rechazo a lo establecido, lo cual tenía no pocos matices de hipocresía.

En esas décadas:

- Se comenzó a valorar a fondo las relaciones personales.
- Creció la aceptación social de modos y actitudes sociales diferentes, no tradicionales.
- El movimiento feminista impulsó la presencia de la mujer en la sociedad, bajo un enfoque de mayor libertad y eficiencia.
- La preocupación humanista por el verdadero desarrollo del hombre también motivó el estudio de la asertividad.

- En un mundo más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

Para concluir, la asertividad no es un estado del que se posee el ser humano, sino una actitud abierta a los cambios, una actitud de sano desafío a la vida y a sus retos constantes.

6.2.- Enemigos de la Asertividad.

La Psicología nos enseña que existen cuatro pensamientos negativos universales, enquistados en el "Yo" profundo de cada individuo: odio, miedo, inferioridad y culpa.

- a) El odio: ¡Cúantas desgracias ha sufrido la humanidad e incontables particulares a causa del odio!. Este se nutre de agresión e impide la solución civilizada de los diferendos. Es el enemigo número uno de la comunicación.
- b) El miedo: Es la inhibición personal ante estímulos externos aparentemente amenazantes. En realidad se trata de pensamientos que significan absoluta falta de fé en nosotros mismos, en los demás y en un ser superior.

Frecuentemente el hombre sabe y quiere lo que es bueno y correcto, pero el miedo al rechazo, a la crítica...etc. lo inhiben para actuar o expresarse abiertamente.

- c) Complejo de inferioridad: Este es consecuencia de una visión equivocada de las cosas, de la realidad; no se valora al hombre por su ser, sino por su tener o "parecer".

En el fondo, NO TIENE CONFIANZA EN SI MISMO.

Esta carencia, que se traduce en complejo de inferioridad, es el tronco común de todos los seres no asertivos, quienes para ocultarla, recurren a las máscaras, como son, entre otras:

- querer tener siempre la razón.
- enojarse con suma facilidad.
- intolerancia a los desacuerdos.
- necesidad obsesiva de "ser más" y de "tener más" que los otros.
- tendencias a etiquetar negativamente a los demás.
- comportamientos rígidos e inflexibles.
- etc. (otros tipos de bloqueos mentales).

- d) Culpa: Este pensamiento conduce a insuficiencias de conducta, dado que el individuo sabe y puede pero no quiere actuar o expresarse correctamente ya que su mente siempre le está recordando "sus errores imperdonables".

Este individuo no asertivo reconoce que todo lo malo que le sucede es porque se lo merece. En lugar de aceptar el error como el medio más extraordinario para aprender y superarse en la vida.

6.3.- La Asertividad en la Negociación Organizacional.

Lo expuesto en los numerales anteriores, tiene su importancia a la luz del concepto y de la realización de la negociación en todos los ámbitos de la vida humana, pero sobre todo en las dos áreas básicas donde transcurre la mayor parte de la vida de una persona: la familia y el trabajo.

El grado de asertividad que tenga, determinará la forma de ubicarse en ellas. Por el momento, dejamos de lado los aspectos familiares, para fijarnos en los laborales.

Por lo que se refiere al trabajo, es indudable que el predominio o carga asertiva recae en el campo de la actuación antes que en el de los sentimientos.

En efecto, en una organización laboral el objetivo -precisado o no- es la productividad, los hechos, los resultados. De ahí que las relaciones interpersonales -a diferencia de lo que sucede en la familia- sean más bien superficiales.

En este contexto, cuanto más asertivo sea el individuo, cuanto más reafirme su "Yo" y su personalidad, mayor posibilidades tendrá de éxito y desarrollo personal en el trabajo.

Lo anterior se traducirá a la práctica en forma de lo que se ha denominado: las cinco artes básicas de la aserción en el trabajo, a saber:

- 1) Orientación activa: metas y estrategias.
- 2) Capacidad para hacer el trabajo: dominio de las artes necesarias, pero también de sí mismo.
- 3) Control de las ansiedades y temores. (Recuérdense los enemigos de la asertividad).

- 4) Buenas relaciones interpersonales, tanto con los iguales, como con los superiores e inferiores, saber decir "NO" ó "SI" cuando se deban decir.
- 5) El arte de negociar. Para ello se requiere antes que nada, conocer muy bien la comunidad laboral, a fin de poder alcanzar las propias metas, dentro, a través de o contra ella, respetando siempre a los demás.

En este punto, conviene aclarar una aparente contradicción: afirmamos anteriormente que la asertividad es una cualidad indispensable -no la única- para una buena negociación; ahora decimos que el arte de negociar es un arte básico de la aserción en toda empresa.

La aparente contradicción se diluye si se recuerda que la asertividad es una actitud, un proceso permanente; en tanto que la aserción es un acto de asertividad.

De lo cual se concluye que para que existan actos individuales de aserción se requiere de un actitud asertiva. Para mejor comprensión, se expone la siguiente comparación: sólo puede haber tunas, si hay nopales; y no al revés. Para finalizar la asertividad es la cualidad, en tanto que la aserción es el acto que se deriva de ella.

7.- LA NEGOCIACION EFECTIVA EN LA ORGANIZACION.

Analizado el importante tema de la asertividad en relación a la negociación, pasamos a estudiar algunos conceptos, cuyo conocimiento es indispensable para realizarla eficazmente.

En el capítulo 5 se reconoció que la negociación es un fenómeno constante en la vida del ser humano con diversos campos de aplicación: negociación intrapersonal (consigo mismo), interpersonal, organizacional (familia, comunidad, empresa, escuela, iglesia...etc.), interorganizacional (empresas, organismos, instituciones...), e internacional.

Obvio es decir que el interés de nuestro estudio se centra en la negociación organizacional-empresarial, la que comúnmente enfrenta el individuo por las razones, ya comentadas, de los espacios en los que transcurre la mayor parte de su vida.

7.1.- Los Problemas y la Organización.

No siempre las negociaciones en una organización tienen su origen en un problema o, más específicamente, en un conflicto. Pero se reconoce que en la mayoría de los casos, sí se negocia para resolver un problema.

Diríamos que el primer supuesto corresponde a las negociaciones interorganizacionales, y el segundo, a las intraorganizacionales.

Dentro de una organización, la negociación se presenta bajo dos modalidades: interindividual e intergrupala.

7.2.- La Negociación Interindividual.

Para que se requiera, la negociación interindividual se necesita:

- a) Que cada participante individual tenga una alternativa aceptable de acción.
- b) Que los participantes diferentes prefieran alternativas diferentes.

Lo anterior puede dar origen a un conflicto en el que esté presente alguno de los siguientes factores:

- Incertidumbre.
- No comparabilidad.
- Inaceptabilidad.

En realidad se trata de los tres factores reconocidos como causales de conflictos, que someten a los miembros de una organización ante un problema de decisión.

Ya analizamos diversas estrategias y técnicas para la resolución de conflictos, que son diversas formas de acceder a la negociación. A continuación se consideran los patrones de comportamiento que los individuos utilizan durante el proceso de la negociación.

7.3.- Estilos Personales.

El estilo (9.1), ganar perder, "El luchador Rudo". Busca alcanzar sus propias metas a toda costa, sin preocuparse por las necesidades o la aceptación de otras personas, se empeña en arduas batallas. Este tipo de personas están dispuestas a sacrificar a las personas de un grupo si estas se niegan a cumplir con sus deseos, el conflicto es un engorro que sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición, así con los hechos que apoyan su propia posición demuestra a las personas, con las cuales no están de acuerdo, que están equivocadas.

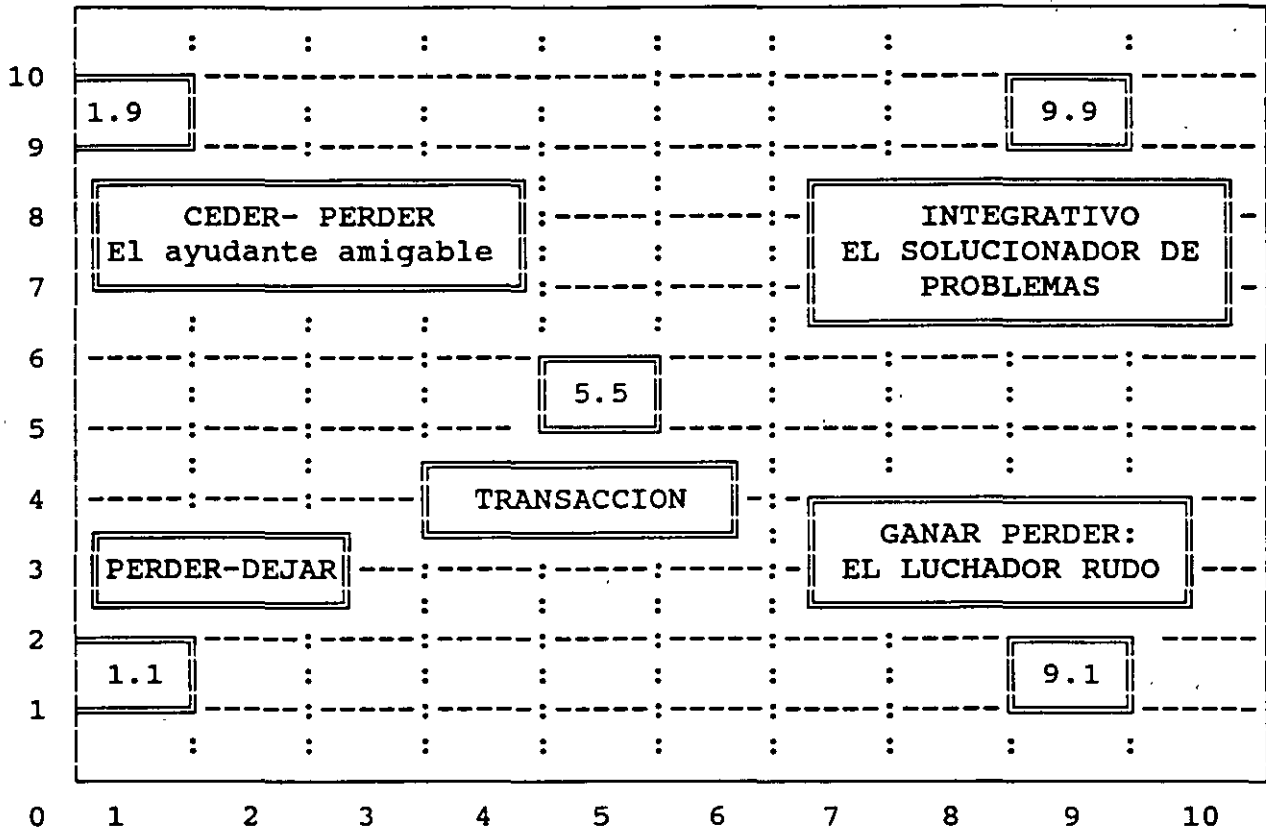
El estilo (1.9), ceder-perder, "EL ayudante amigable". Sobrevalúa el mantenimiento de las relaciones con las demás personas y menosvalúa la realización de sus propias metas. Desea la aceptación de otros y cede ante sus deseos cuando ellos mismos entran en conflicto con él:

El estilo (1.1), perder-dejar. Considera al conflicto como una experiencia desesperada, inútil y punitiva. En lugar de sufrir la tensión, sentirá poco compromiso respecto a la decisión que se llegue y no tomará abiertamente partido en un desacuerdo entre personas.

El estilo (5.5) transacción. Disfruta con realizar maniobras necesarias para resolver conflictos y buscará activamente algún campo intermedio y sólido entre dos posiciones extremas. Si se enfrenta con un desacuerdo serio, sugerirá algún mecanismo para encontrar solución que funcione, (votar o negociar) en lugar de trabajar en desacuerdo a fin de encontrar la mejor solución.

El estilo (9.9), Integrativo, "El solucionador de problemas". Busca activamente satisfacer sus propias metas, así como las metas de los demás. La persona (9.9) considera el conflicto como algo natural y útil, que incluso si se maneja apropiadamente, conduce a una solución más creativa; demuestra confianza e ingenuidad al tratar con otras personas y reconoce la legitimidad de los sentimientos al llegar a decisiones; piensa que las actitudes y las posiciones de cada persona deben ser ventiladas y reconoce como probable el compromiso con la solución cuando se resuelve el conflicto a satisfacción de todos; piensa

que cada uno juega el mismo papel en la resolución del conflicto y considera las opiniones de todos como igualmente legítimas; y no sacrifica a nadie simplemente para bien del grupo.



7.4.- La Negociación Intergrupal.

Esta es, sin duda, la más frecuente en las organizaciones, sobre todo en las grandes y altamente funcionalizadas, ya que es más difícil alcanzar en ellas una coordinación efectiva. Los productos nuevos y la información no pasan con la velocidad y coordinación requeridas a las áreas terminales (mercadotecnia) para capitalizar la demanda. Entonces los conflictos interdepartamentales ocasionan, con demasiada frecuencia, costosas demoras.

En cada uno de los niveles, el conflicto entre departamentos es casi siempre una batalla donde hay ganadores y perdedores. El departamento que tiene la influencia más poderosa sobre el ejecutivo es el que gana.

Y es un hecho, que mientras no se resuelvan los complejos problemas de coordinación ni los conflictos que los acompañan, las organizaciones tendrán un rendimiento poco eficiente.

En las relaciones intergrupales, como en las interindividuales, las formas básicas de acceder a la negociación para la resolución de dichos problemas, se reducen a tres:

- Ganar-Perder = COACCION
- Perder-Perder = TRANSACCION
- Ganar-Ganar = SOLUCION

No es el caso reiterar lo ya estudiado, pero si conviene no olvidar que en los debates que pretende la solución de problemas, los grupos interactúan libremente entre sí sin jerarquías. El control del proceso puede quedar depositado en uno de los miembros, pero el liderazgo de contenido cambiará espontáneamente, en la medida que se hable de problemas diferentes. El comportamiento dominante y el condescendiente, así como los mecanismos que evitan confrontar los hechos (votar, negociar recurrir a reglas) se evitan. El típico resultado de la solución de problemas es de alta calidad a la cual ambas partes se comprometen.

7.5.- Los Papeles del Liderazgo.

El liderazgo en un grupo puede residir en un sólo individuo o puede ser compartido por algunos miembros o por todos ellos. En cualquier caso, éste envuelve dos clases importantes de influencia.

Elementos de Proceso y de Contenido.

Llamaremos a la primera clase de influencia liderazgo de proceso; éste se refiere a la forma en que los miembros del grupo interactúan entre sí o con otras personas ajenas al grupo. La segunda clase de influencia, el liderazgo de contenido, tiene que ver con la sustancia de la influencia que los líderes ejercen.

El uso relativo del liderazgo de proceso y contenido parece variar en las situaciones conflictivas y en las que existe cooperación. El liderazgo como proceso y de contenido asumen a menudo formas totalmente diferentes y puede ser aconsejable separar la responsabilidad de cada uno de ellos en los grupos de solución de problemas.

El liderazgo de procesos frecuentemente es determinante y con poder de dirección, mantiene el grupo en línea a medida que se mueve a través de las diferentes etapas del proceso de solución de problemas. El liderazgo de contenido, a diferencia del liderazgo de proceso, no tiende a concentrarse o a dirigir. Cuando participan grupos relativamente pequeños, todas las facciones participan por igual y el liderazgo pasará de uno a otro de los miembros a medida que el problema cambia o el debate se desenvuelve.

8.- TECNICAS DE NEGOCIACION

Antes de abordar los aspectos técnicos de la negociación, que es el propósito de este capítulo, conviene recapitular brevemente lo expuesto anteriormente.

Partimos del hecho insoslayable, omnipresente, del conflicto, en la vida del ser humano; convinimos en que en si, el conflicto no es bueno ni malo; si resulta de provecho de negatividades será por el manejo que se le dé, tanto a nivel interpersonal como intergrupala, sobre todo en las organizaciones.

Distinguimos las estrategias y las técnicas generales que la teoría del desarrollo organizacional y el estudio del hombre, en general, nos ofrecen para solucionar los problemas de forma civilizada, evitando los extremos de la huida, la agresión o la depresión.

Vimos, en suma, que la madurez psicológica, enmarcada en una actitud asertiva, es la mejor forma de llevar a cabo fructuosamente la solución de un problema o conflicto a través de la negociación.

Al tratar de conceptualizar a ésta, en el capítulo cinco, abordamos varias teorías que en el fondo tienen referencia a esa madurez humana comentada, si bien cada teoría tiene su "toque" o enfoque especial.

En este capítulo, se retomará alguno de esos enfoques y se expondrán, también, algunas herramientas prácticas y eficaces para la negociación, en general, de acuerdo a las enseñanzas de autores modernos, cuyas experiencias en este campo son plenamente calificadas.

8.1.- Algunas Opiniones.

Para comprender mejor algunos aspectos técnicos de la negociación, veamos algunas opiniones acerca de la misma.

Tom Batley, en su libro: "Técnicas de Gestión para Profesionales", afirma:

"La negociación es una técnica del regateo, en que ambas partes tratan de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Ganar o perder no debe ser el objetivo más importante. Ambas partes deben sentir que han llegado a un compromiso razonable. Ganar o perder son sentimientos pasajeros que crean rivalidades. Estos sentimientos suelen arraigarse muy profundamente, causando conflictos destructivos y una gran frustración".

Con expresión más moderna y positiva, Lionel Bellenger nos dice en su fascículo "Negocie y Venda", lo siguiente:

"Negociar es una actividad de comunicación que compromete plenamente toda nuestra personalidad, nuestra energía, nuestra experiencia, nuestras aptitudes de razonamiento y de expresión.

Negociar tiende a convertirse en una capacidad especializada en todos sus atributos cuando se trata de vender o de comprar productos e ideas.

Comportamientos eficaces, métodos, técnicas, estrategias y tácticas no se improvisan.

Si bien nada reemplaza a las enseñanzas extraídas de la práctica, todo incita a formarse y perfeccionarse.

Negociar bien es como cantar bien. Hay que conocer la música".

Por su parte, Pierre Louis Criqui y Eric Matarasso, en su libro, "Cómo llegar a ser un Maestro de la Negociación", transmiten el siguiente mensaje: el maestro negociador no vende argumentos, ni objetos; ni siquiera ideas, sino sus emociones; y concluyen estos autores:

"Tenemos que aprender a liberar el enorme potencial emotivo que todos llevamos en el fondo de nosotros mismos, y utilizarlo para hacer de él una fuerza relacional. Esto pasa sobre una apertura sobre sí y una toma de conciencia de nuestra reserva de emociones no empleadas, de capacidades creadoras no explotadas".

Ahora bien, si se reflexiona un momento sobre las expresiones de los distintos autores citados, ¿no se vislumbra un perfil de actitud negociadora como el que describimos en términos de madurez humana imbuída de asertividad?

8.2.- Etapas de la Negociación.

Las opiniones anteriores revelan la importancia de la negociación y de su práctica bajo claros moldes racionales. No al "ahí se va" o "como salga".

Todos los estudiosos del tema señalan la necesidad de distinguir y aplicar diversas "etapas" en desarrollo de cualquier negociación, a fin de llevarla a cabo con éxito.

A tales etapas las denominamos "técnicas generales", para distinguirlas de las "técnicas particulares" que se aplican en cada etapa.

8.2.1.- Técnicas Generales:

Tom Batley propone el siguiente modelo:

- 1) Imaginar situaciones y preparar argumentos de réplica.
- 2) Tener objetivos claros y una estrategia antes de iniciar la negociación.
- 3) Escuchar cuidadosamente a nuestro oponente, para entender cuáles son sus objetivos.
- 4) Si es posible, negociar las ventajas antes de perderlas.
- 5) Discutir constructivamente, y evitar toda forma de agravio personal.
- 6) Estar preparado para llegar a un acuerdo.

En Marshall Reddick encontramos este otro modelo:

- 1) Determinar si hay bases para la negociación.
- 2) Prepararse para la negociación.
- 3) Establecer una base.
- 4) El encuentro en negociadores.
- 5) Las concesiones: cómo tratarlas.
- 6) Las ventajas: cómo adquirirlas.
- 7) Evitar las trampas.
- 8) El lenguaje del negociador.
- 9) Cómo tratar lo difícil y lo imposible.
- 10) Al término de la negociación, cómo poner el convenio en marcha.

Criqui y Matarasso proponen las siguientes etapas.

- 1) La preparación.
- 2) La escucha absorbente y la palabra espontánea.
- 3) La palabra, el acto que entraña la adhesión.
- 4) Alcanzar el objetivo.
- 5) La armonía.

Recordamos que la propuesta de estos autores se enmarca en la teoría de la "Síntesis de Apertura Individual", derivada de la cultura zen japonesa, que nos dá muestras de éxito en muchos terrenos de la actividad humana.

Finalmente, exponemos el proceso de la negociación que sugiere el Dr. Mauro Rodríguez:

- 1) Definición del asunto.
 - Establecer un objetivo general a lograr.
 - Análisis causal.
 - Acopio de la información pertinente.
- 2) Establecimiento de objetivos específicos.
- 3) Plan de acción.
- 4) La transacción propiamente dicha.
- 5) Evaluación de resultados parciales.
- 6) Plan de acción correctiva, si es el caso.
- 7) Solución.
- 8) Puertas abiertas para nuevas negociaciones.

Consideramos bastante académica esta propuesta, pero también bastante orientadora.

Sintetizando todo lo anterior, podemos fijar cuatro "grandes" etapas bien definidas, a saber:

A) PREPARACIÓN

B) NEGOCIACION IN SITU

C) TOMA DE ACUERDOS

D) SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

A continuación analizamos cada una de estas etapas con sus diferentes fases.

A) PREPARACION

No se puede acceder a la negociación "a pecho descubierto", aún cuando exista toda la intención de Ganar-Ganar y la mejor actitud asertiva. Es necesario e indispensable, acudir bien arropados. Esto supone:

- Fijarse objetivos claros, tanto general como particulares. No se va a la negociación para hacer una obra de caridad, sino para obtener un beneficio. Debemos saber exactamente qué es lo que queremos lograr.
- Disponer de la información completa.
Esto se aplica a:
 - el asunto en sí (dossier)
 - el grupo o compañía "de enfrente"
 - el interlocutor
 - el lugar de la negociación
 - la relación de fuerzas
 - los márgenes de maniobra

B) LA NEGOCIACION IN SITU

- Aplicar el método de las tres C. (Tres fases).
- Tomar la iniciativa de hacer respetar las tres fases.
- Prever un cálculo de tiempo para cada fase.
- Marcar el paso de las fases por medio de cambios en el tono de voz, los ademanes y las actitudes.
- Perseguir las concesiones y mantener las ventajas.
- Saber evitar las trampas y autogoles.

C) TOMA DE ACUERDOS

- Previa evaluación mental de los resultados y sus consecuencias.
- Establecer un plan de acción.
- "Satisfacción" por los resultados logrados.

D) SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

- Ratificar la buena voluntad.
- Aclaración de puntos ambiguos en los convenios.
- Dejar puertas abiertas a futuras negociaciones.

8.3.- Las Tres C (o fases de la negociación in situ).

A continuación, se expone el esquema (a nuestro juicio, muy práctico) que nos ofrece Lionel Bellenger para el manejo eficaz de la negociación propiamente dicha.

8.3.1.- Consultar

Es descubrir, analizar las necesidades, la situación y los proyectos del interlocutor.

PREGUNTAS	EJEMPLOS	EFFECTOS
CERRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativa * ¿es que...? * ¿tiene Usted...? * ¿es Usted...? - Elección múltiple. * ¿paga Usted de contado, a crédito, o leasing? * ¿nos llamamos el jueves, el viernes o la próxima semana. - Informativa. * ¿quién es el encargado de...? * ¿cuándo compró...? * ¿dónde instaló...? 	<ul style="list-style-type: none"> - son precisas útiles. - sirven para obtener información o verificar algo.
ABIERTAS	<ul style="list-style-type: none"> - ¿por qué? ¿por qué razones...? - ¿cómo? ¿en qué forma? ¿de qué manera? - ¿qué es? ¿cuál? ¿qué piensa de ...? - ¿de qué se trata? - hábleme de... Explíqueme, dígame... lo escucho. 	<ul style="list-style-type: none"> - crean el diálogo - incitan a expresarse.
INCISIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - ¿en qué? ¿en qué sentido? ¿bajo qué concepto? ¿por ejemplo? ¿en qué terreno? ¿es decir? - ¿ah bueno? ¿ah si? ¿de veras? 	<ul style="list-style-type: none"> - sirven para profundizar y para dar nuevo impulso partiendo de una respuesta a preguntas abiertas o cerradas.

ESPEJO	<ul style="list-style-type: none"> - las condiciones de financiación no son las que yo esperaba - ¿no son las que esperaba? 	<ul style="list-style-type: none"> - sirven para entrar en la lógica del otro llevándolo a expresar su punto de vista.
SUGESTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - lo mejor sería que empezáramos el 15 de este mes. - ¿no encuentra que los plazos son un poco cortos? - ¿no piensa que la competencia va a reaccionar muy rápidamente? - ¿nadie quiere agregar nada? 	<ul style="list-style-type: none"> - apuntar a influir - la confiabilidad de las respuestas no está asegurada

OCHO REFLEJOS A TENER

Para consultar bien hay que tener un clima de confianza.

- 1.- EVITAR SER RECTIVO: no discutir, criticar de entrada, juzgar las respuestas del interlocutor.
- 2.- CONECTAR CON EL OTRO: evitar ver exclusivamente a través del propio punto de vista.
- 3.- AVERIGUAR LOS HECHOS: adoptando una actitud interrogante.
- 4.- SER METODICO: avanzar en la consulta de acuerdo a un plan preparado.
- 5.- TENER UNA PROVISION DE PREGUNTAS: utilizar los cinco tipos de preguntas en forma alternada y variada.
- 6.- HACER UNA PREGUNTA CADA VEZ: evitar las ráfagas de preguntas que perturben al interlocutor.
- 7.- EVITAR QUE SE AHOQUE LA PREGUNTA CON UNA RESPUESTA: ¿por qué no lo hace? ¿por qué no le gusta?
- 8.- REGULAR Y CAPITALIZAR: reformulando de vez en cuando (considero que, por lo tanto...).

8.3.2.- Comparar

Tener una Estrategia.

La fase de consulta permitió comprender las necesidades y las expectativas. La comparación comienza con el enunciado de las propuestas.

Dos Estrategias Posibles:

1.- Salir (estrategia del compromiso)

- * Es enunciar su propuesta (he aquí lo que propongo).
- = por lo tanto tomar la iniciativa
- = en general se sale con una proposición "alta"
- * preparar argumentos para sostener su propuesta
- * observar la reacción del interlocutor
- * insistir y reforzar su argumentación.

2.- Dar luz (estrategia del "dejar venir")

- * Es incitar al interlocutor a hacer su propuesta (¿qué es lo que Usted me propone?)
- = por lo tanto, es tomar una actitud de espera
- = evaluar de inmediato la calidad de la oferta (inaceptable, interesante, muy válida)
- * preparar objeciones
- * preguntar sobre los puntos vagos o sensibles
- * emitir reservas o rechazar claramente determinados puntos.

Adaptar sus Tácticas.

Son posibles cinco técnicas en función de las estrategias "SALIR" y "ALUMBRAR"

ESTRATEGIAS

Salir (comprometerse)

TACTICAS

- 1.- Ataque Masivo (demostrar, probar, insistir, imponerse, lanzar una concesión).
- 2.- Regatear (argumentar, resistir, ceder, dar compensaciones, llegar a un compromiso).

Alumbrar (dejar venir).

1.- Rechazo Total.

2.- Hacer una Contrapropuesta.

3.- Enmendar (mejorar la calidad de la oferta del táctica ganador-ganador).

Dos Maneras de Argumentar con Solidez.

1ª Aportar Pruebas.

Hechos, testimonios, cifras, ejemplos de muestra, resultados de pruebas.

2ª Razonar con Claridad de Dos Maneras:

- Método causal (ventajas/inconvenientes) "estoy en esta solución, por tres razones..."

- Método deductivo (silogismo) "Usted busca mejorar la rentabilidad de su organización. AHORA BIEN, nuestra organización gana de un 10 a un 20% sobre las existencias. POR LO TANTO, este material es en su caso una inversión justificada".

8.3.3.- Conciliar

Tres Maneras de Hacerlo

= Si uno tomó la iniciativa (salir)

* Según la resistencia del interlocutor, mantener su propuesta alta, acordar una o dos concesiones.

* Vigilar el grado de adhesión o frustración del interlocutor.

* Evolucionar eventualmente hacia un acercamiento de tipo compromiso (intercambio de compensaciones y situación en un interés común).

= Si uno cedió la iniciativa (alumbrar)

* Dar vuelta el juego haciendo una contrapropuesta.

* Minimizar algunos puntos de la propuesta.

* Aportar nuevos elementos y hacerlos aceptar a cambio de un acuerdo global.

* Regatear puntos de la propuesta.

* Dar su acuerdo mediante el retiro "liso y llano" de un punto.

= Ya sea que haya salido uno u otro.

* Descartar las propuestas presentadas.

* Encuadrar el problema y buscar juntos una nueva solución.

* Poner en común criterios aceptables.

* Cruzar o acercar los datos nuevos.

* Construir juntos una nueva solución.

Buscar el Mejor Arreglo

- * Evitar ser demasiado influenciado, demasiado "gētil", no saber decir no, fijar mal sus derechos, sus límites.
- * Evitar el egocentrismo , el querer todo para sí, ignorar al otro.
- * No pensar a corto plazo, preservar la calidad de la relación.
- * Dar pruebas de juego limpio y aceptar el resultado de la partida.
- * No querer ganar a cualquier precio.
- * Aceptar el espíritu de competición.

8.4.- El Lenguaje del Negociador.

Todos los libros y tratados sobre la negociación resaltan la importancia de la palabra, de la comunicación, en dicho contexto. Se señalan barreras psicológicas, sociales y otras; se proponen tácticas de comunicación; se ofrecen recetas para el manejo de objeciones, etc.

Para efectos prácticos, aquí proponemos los siguiente:

a) Seis consejos para ser constructivo durante la negociación.

- evitar la polémica (respuestas ping-pong)
- nada de ataques personales.
- no interrumpir al interlocutor.
- distinguir los puntos de acuerdo y los de desacuerdo
- poner energía y empeño para hacer fructificar su propuesta.
- demostrar estima al interlocutor.

b) Cinco claves para evitar el antagonismo.

- no tratar de convencer demostrándole que está equivocado.
- no mantener una tensión excesiva
- no regatear
- no razonar por vía del absurdo
- evitar las amenazas y el chantaje

8.5.- Comportamientos Ganadores.

A) En clima de Consulta.

1) ESCUCHAR

- Dejar hablar, no interrumpir.
- Comprender el punto de vista del otro.
- Dar impulso con preguntas que exijan respuestas.
- Ver y observar.
- Reformular.
- Adoptar un estilo coloquial.

2) MANTENER LA CALMA

- Respirar bien, relajarse.
- Buscar comprender más que reaccionar.
- No precipitarse a responder.
- Saber esperar.

3) SER ABIERTO

- Aprender a oír todo.
- Aceptar escuchar puntos de vista divergentes.
- Encontrar interés en las cosas nuevas.
- Intentar ver con amplitud y perspectiva.
- Demostrar estima por los esfuerzos del otro.

4) MANTENERSE ATENTO

- Captar el máximo de indicios.
- Permanecer concentrado.
- Tomar notas.
- Preparar lo que se va a decir.
- Trabajar mentalmente para relacionar y asociar las ideas.

5) ESTAR DISPONIBLE

- Dedicar el tiempo necesario.
- Controlar las preocupaciones personales.
- Estar dispuesto a ofrecer informaciones.
- Manifestar una activa presencia física y mental.

B) En clima de Confrontación.

6) SER DETERMINADO

- Comprometerse con la propia solución.
- Posicionar su compromiso en función de valores o de principios claros.
- Clarificar sus propios objetivos.
- Dar muestras de firmeza.

7) ESTAR SEGURO DE SI

- Calmar la duda y la vacilación.
- Apoyarse en la experiencia propia.
- Programarse mentalmente de manera positiva.
- Hablar con claridad y franqueza.

8) SER PRECISO

- Distinguir argumentos y hechos.
- Aportar pruebas.
- Numerar sus ideas.
- No diluirse.
- Repetir sus conclusiones o los mejores argumentos.

9) ESTAR ALERTA

- Tener la mente siempre despierta.
- Ver rápidamente lo que hay detrás de una pregunta.
- Aprovechar las oportunidades.
- Reactivar con propuestas.

C) En clima de Conciliación.

10) TENER CONFIANZA

- Desprenderse de la idea de desconfianza.
- Dar muestras de atención.
- Creer en la posibilidad del acuerdo.
- Valorizar siempre lo positivo.
- Verificar siempre la propia autoconfianza.

11) ACERCARSE

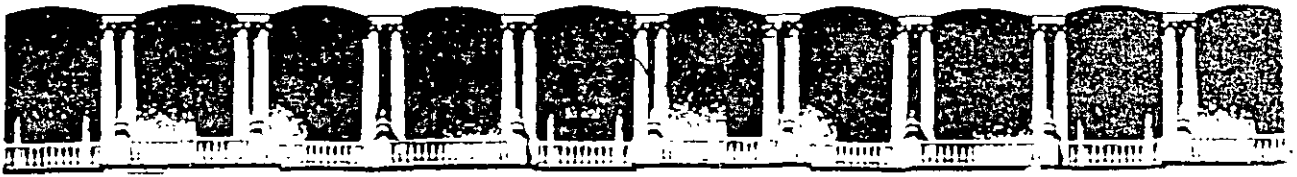
- Situarse con relación a otro.
- Buscar los puntos comunes.
- Reformular los puntos conseguidos.
- Incitar a construir juntos una solución de buena calidad.

12) CONSERVAR UNA JUSTA MEDIDA

- Dosificar sus sugerencias.
- Dar muestras de moderación.
- No tomar posiciones extremas.
- Llamar a la ponderación al otro.

13) MOSTRARSE COOPERATIVO

- Verificar la calidad de la adhesión al acuerdo establecido.
- Enunciar el interés común.
- Afirmar que se quiere tener éxito juntos.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

D. D. F.

MATERIAL DIDACTICO

Ing. Rómulo Mejías Ruíz

Palacio de Minería

1997

TEMA 3: FLUJOGRAMAS, ESPACIOS Y PLANOS SITUACIONALES DE LOS PROBLEMAS

¿ QUÉ SE PRETENDE CON EL PRESENTE TEMA ?

Conocer y aplicar un modelo de explicación de problemas para encontrar y relacionar sus causas en diferentes niveles de la realidad.

¿ QUÉ ES UN FLUJOGRAMA ?

Es la representación gráfica de un conjunto de relaciones causa-efecto para la explicación de un problema o de una situación.

¿ QUÉ ES UNA SITUACION ?

Es una realidad explicada por un actor, en función de varios factores, tales como: la posición que ocupa el actor en esa realidad y en ese momento, los intereses que representa, sus propios intereses; los paradigmas que maneja, su experiencia, su historia, etc.

¿ QUÉ ES UN FLUJOGRAMA SITUACIONAL ?

Es un flujograma concebido y elaborado por un actor que explica la realidad en forma autoreferencial.

¿ COMO SE ELABORA UN FLUJOGRAMA SITUACIONAL ?

Se elabora describiendo relaciones causa-efecto dentro de espacios y planos situacionales.

¿ QUÉ ES UN PLANO SITUACIONAL ?

Es uno de tres estratos en que se divide la explicación de la realidad o de un problema por parte de un actor. Estos tres estratos se

denominan: 1) Hechos (o flujos de producción), 2) Acumulaciones (o fenoestructuras) y 3) Reglas Básicas (o genoestructuras).

Para entender estos conceptos más apropiadamente, comenzamos con el de Plano Situacional y seguimos con el de Espacio y Flujograma Situacional.

Este entendimiento se puede facilitar si hacemos el símil de la realidad con un juego. Veamos:

1) En juegos como el Gato o el Ajedrez existen reglas para hacer las jugadas y poder ganar o perder (Reglas Básicas). A partir de estas reglas, los jugadores (actores) hacen jugadas (Hechos) y en la medida que avanza el juego, cada jugador va acumulando conocimiento de cómo juega el otro así como de las probabilidades de ganar o de perder según las jugadas realizadas por ambos (Acumulaciones). A partir de allí, aprende, elabora y aplica estrategias para avanzar hacia el triunfo, y éstas son nuevas acumulaciones.

2) Si el juego produce un beneficio económico para el ganador, ambos jugadores se estimularán para desarrollar habilidades estratégicas para ganar, y el que logre desarrollar mejores habilidades será triunfador en la mayoría de las veces, hasta que su contrincante no pueda continuar jugando por falta de dinero. A partir de allí el triunfador invitará a jugar a otro. Y así sucesivamente.

3) Si ese triunfador sigue acumulando experiencia y habilidad para seguir ganando, el resultado será una gran diferencia entre sus abultadas ganancias y el precario dinero que le quedará a cada uno de sus derrotados. Este resultado constituye un cambio que se ha dado a la situación inicial, ya que, a la vez que pasa a ser un "problema" para los perdedores, se constituye en una "meta alcanzada" o una "solución" para el triunfador. Entonces, en esa nueva realidad se tendrán dos situaciones **distintas**: una para el perdedor y otra para el ganador.

4) El resultado anterior se da porque las reglas del juego (Reglas Básicas) lo hacen posible. De manera que si deseáramos otro tipo de resultados, habría que: 1) Cambiar esas reglas para que no haya "ganadores" y "perdedores" o 2) Hacer que el triunfador regrese una parte de sus ganancias a los perdedores (cambio de las acumulaciones) o 3) Ayudar a los perdedores a que desarrollen sus habilidades estratégicas para que no pierdan tanto, o incluso que para que ganen o

4) Que los mismos perdedores desarrollen esa gran habilidad (cambio de acumulaciones), poniendo en aprietos al triunfador e induciéndolo a que genere nuevas estrategias, o cualquier otra solución que a usted se le ocurra:

¿ QUÉ ES UN ESPACIO SITUACIONAL ?

Es el ámbito dentro de cuyas fronteras se desarrolla una realidad que se desea explicar y analizar. Trabajaremos con tres tipos de Espacios Situacionales: 1) Un Espacio General, 2) Un Espacio Particular y 3) Un Espacio Singular.

Por ejemplo, en el juego del Gato, el Espacio Singular (ES) es el espacio donde se realiza un juego concreto, donde el problema reside en que cada jugador desea ganar, pero además podríamos concebir un Espacio Particular (EP) de un conjunto de juegos concretos que se realizan bajo las reglas del Gato y donde el problema aquí es que muchos jugadores desean ganar, o también un Espacio General (EG) de los diseñadores de ese juego, donde el problema reside en cómo concebirlo, diseñarlo o modificarlo.

JUEGO SOCIAL VERSUS JUEGO DE COMPETENCIA PURA

Aquí cabe hacer notar que los juegos como el Gato y el Ajedrez son de competencia pura y en la realidad social no todos los juegos son así, sino que los puede haber también de cooperación pura o mixtos (competencia y cooperación), dependiendo de las particularidades de la sociedad y del tipo de juego social de que se trate, pero se ha podido constatar que en la gran mayoría de las sociedades los juegos mixtos y los de competencia pura son los que más abundan.

Por lo tanto, en esa gran mayoría de casos, siempre está presente la competencia, por lo que siempre será posible encontrar los elementos que están presentes en los juegos antes indicados.

IDENTIFICACION DE ESPACIOS Y PLANOS SITUACIONALES DEL (DE LOS) PROBLEMA(S)

Instrucción: Para identificar los espacios y planos situacionales, se hace una analogía entre el juego antes descrito y el Juego Social que se desarrolla dentro del ámbito de estudio del proyecto en desarrollo.

1) Nombre del Proyecto, del Proyectista y/o del actor que representa, así como de uno o varios de los problemas prioritarios que se propone resolver con el proyecto:

.....
.....
.....
.....

2) ¿ Cuáles son los resultados manifiestos y tangibles del (de los) problema(s) que es (son) producido(s) por su Juego Social ?. Estos resultados constituyen el Vector de Definición del Problema (VDP), también denominado "Explicado".

VDP:
.....
.....
.....
.....

3) ¿ Qué jugador es el que en esta ocasión va a explicar el juego ?

Usted () Otro () ¿ Quién ? :
.....

4) Identifique los espacios situacionales (singular, particular o general) desde donde se puede(n) analizar el (los) problema(s) bajo estudio:

.....
.....
.....
.....

5) Indique y describa el espacio situacional donde decide usted desarrollar el análisis del problema bajo estudio:

.....
.....
.....

6) ¿ Cuáles son los Hechos o Flujos que se relacionan causalmente con el problema bajo estudio ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7) ¿ Qué capacidades, incapacidades, fortalezas, debilidades, ganancias y pérdidas acumulan los jugadores, y que se relacionan causalmente con los hechos antes identificados ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8) ¿ Cuáles son las Reglas Básicas del Juego ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

EJEMPLO DE APLICACION

IDENTIFICACION DE ESPACIOS Y PLANOS SITUACIONALES DEL (DE LOS) PROBLEMA(S)

1) Nombre del Proyecto, del Proyectista y/o del actor que representa, así como de uno o varios de los problemas prioritarios que se propone resolver con el proyecto:

Proyecto: Mejorar la Seguridad Pública en la Colonia X de la Ciudad Y.

Proyectista: Junta de Colonos

Problema: Delincuencia Juvenil

2) ¿ Cuáles son los principales resultados manifiestos y tangibles del problema que es producido por su Juego Social ?. Estos resultados constituyen el Vector de Definición del Problema (VDP), también denominado "Explicado".

VDP:

a) Existen unos 10,000 delitos anuales denunciados, en que sus autores son menores de 21 años.

b) Se ha comprobado que es una delincuencia reiterada, ya que en el 40% de los casos, los mismos autores han estado implicados en más de un delito.

c) La población aprecia una impotencia del sistema policial para frenar el delito.

3) ¿ Qué jugador es el que en esta ocasión va a explicar el juego ?

Usted (si) Otro () ¿ Quién ? :

4) Identifique los espacios situacionales (singular, particular o general) desde donde se puede analizar el (los) problema(s) bajo estudio:

La Junta de Colonos podría situarse para este análisis en el espacio singular ES que se limita a la Colonia X que representan y a las capacidades propias de un organismo que sólo puede **demandar** soluciones.

Pero también la Junta podría decidir hacer el análisis del problema poniéndose en la cabeza del Organismo Público responsable de enfrentar este problema, entre otros, a nivel de la Ciudad o del País, lo que equivale al espacio particular (EP) de ese organismo.

Finalmente, la Junta de Colonos pudiera querer estudiar el problema asumiendo la posición del Gobierno de la Ciudad o del País, lo que equivale al espacio general (EG) de las grandes determinaciones.

5) Indique el espacio situacional donde decide usted desarrollar el análisis del problema bajo estudio:

Para el desarrollo del ejemplo, supongamos que la Junta de Colonos decide analizar el problema en el espacio EP.

Nota: Debe tenerse en cuenta que en la medida que el espacio seleccionado sea más amplio, la visión y el conocimiento del problema se ampliarán en forma proporcional, pero ello está condicionado a las capacidades explicativas del actor-explicador y a las fronteras dentro de las cuales dicho actor tiene o se propone tener influencia.

6) ¿ Cuáles son los Hechos o Flujos que se relacionan causalmente con el problema bajo estudio ?:

Al intentar explicar el problema-en estudio (la delincuencia juvenil) dentro del espacio EP, en una primera aproximación la Junta de Colonos identifica varios hechos relacionados causalmente con el problema.

Estos hechos son:

- a) El desempleo juvenil en zonas marginales,
- b) La desorientación, desmotivación y frustración tanto a nivel individual como social
- c) Las frecuentes quejas de la población marginal por los deficientes servicios públicos.
- d) Actos de rebeldía juvenil por la dificultad de canalizar sus demandas por la vía normal.

e) Expresiones de desprecio al mundo en que viven (que es injusto, según su punto de vista).

f) Incremento persistente de la población marginal.

g) Mayor vigilancia, persecución policial y arresto a delincuentes juveniles.

h) Prisiones saturadas de delincuentes.

i) Muertes de delincuentes y policías.

j) Expresiones de preocupación y temor de la ciudadanía por el incremento de la delincuencia y sus consecuencias.

k) Quejas de comerciantes, restauranteros, etc. por la disminución de sus ventas como consecuencia de la delincuencia.

7) ¿ Qué capacidades, incapacidades, fortalezas, debilidades, ganancias y pérdidas acumulan los jugadores, y que se relacionan causalmente con los Hechos antes identificados ?:

Al intentar buscar las causas de los hechos antes identificados, los miembros de la Junta de Colonos, viendo la realidad en el espacio EP, observan que hay causas de esos hechos que son realidades **más estructuradas** que la de los hechos mismos, que hay realidades que constituyen **acumulaciones sociales**, que se reproducen continuamente y que originan esos hechos. Incluso los mismos hechos hacen que esas realidades se consoliden. Entre estas acumulaciones sociales identifican:

a) Desarrollo de la cultura-delito como forma de sobrevivencia en las áreas marginales.

b) Aceptación de la marginalidad social como un sistema de vida inevitable.

c) Crisis de la familia en estratos marginales y pudientes.

d) Pérdida de valores en torno al trabajo productivo

e) Débil peso político de la población marginal.

f) Incremento de las capacidades físicas de persecución y castigo al delito por parte de los cuerpos policiales.

g) Incremento de habilidades estratégicas para evitar delitos y capturar delincuentes.

8) ¿ Cuáles son las Reglas Básicas del Juego ?

Al final del proceso, los miembros de la Junta de Colonos se formulan una serie de preguntas que apuntan al fondo del problema, tales como:

a) ¿ Por qué se desarrolla la cultura-delito como forma de sobrevivencia en las áreas marginales ?

b) ¿ Por qué se acepta a la marginalidad como forma de vida inevitable ?

c) ¿ Por qué se origina la crisis de la familia ?

d) ¿ Por qué se produce la pérdida de valores en torno al trabajo productivo ?

e) ¿ Por qué el peso político de la población marginal es débil ?

f) Etc.

Las respuestas a estas preguntas apuntan a las reglas básicas del sistema económico-político-social. Intuyen los miembros de la Junta de Colonos que debe haber algo en las reglas que nos rigen que hacen posible que todo lo anterior se dé. No obstante, observan que la búsqueda y definición clara de esas reglas básicas sólo se lograría si el problema fuera analizado en el espacio general EG, y ellos se limitaron a hacer el análisis dentro del espacio EP, por lo que deciden detenerse en este punto.

EJEMPLO DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO DONDE SE APLICA EL FLUJOGRAMA SITUACIONAL SIMPLIFICADO O ARBOL EXPLICATIVO

DESCRIPCION DE ANTECEDENTES DEL CASO A ANALIZAR:

El Barrio Zanjón de la Aguada nació por la vía de las invasiones de terrenos rurales, y allí se asentaron numerosas familias de origen campesino, en cualquier orden y sin los servicios mínimos.

En el barrio habitan alrededor de diez mil personas entre las cuales el 60% vive en condiciones de pobreza crítica mientras que el 40% restante percibe ingresos que apenas cubren sus necesidades de subsistencia. Se trata de familias cuyos ingresos no alcanzan para dar el pago inicial del plan de viviendas de interés social.

El barrio ha crecido mucho y en forma desordenada en los últimos años, pues muchas personas han construido viviendas sin ningún tipo de permiso ni regulación, con materiales de desecho provenientes de construcciones que se realizan en otras áreas de la ciudad. Los vecinos se dividen en dos bandos (antiguos y nuevos invasores) según la época en que invadieron los terrenos que hoy ocupan. Entre ambos hay rivalidad y distintos objetivos. Los invasores antiguos responden al liderazgo de la Junta de Vecinos. Los invasores nuevos siguen, en cambio, al grupo de los Morales, el cual persigue ocupar los terrenos, aún vacíos, que la Junta de Vecinos ha reservado para parque del barrio y centro comunitario.

El Comité de Toma de Terrenos J.J. Fuentes, nombre de un dirigente muerto en el desalojo de una invasión, organiza la toma periódica de terrenos en el Municipio de los Mangos, al cual pertenece el Barrio Zanjón de la Aguada. Esa es una actividad política, y para realizarla, cuenta con el apoyo de Cuatro Concejales de la Asamblea Municipal.

Todos los servicios públicos son insuficientes para la población del Barrio, pero el desabastecimiento de agua potable constituye la mayor preocupación de los vecinos, pues genera tales condiciones de insalubridad en las viviendas, escuelas y establecimientos comerciales del Barrio, que sus pobladores viven bajo la constante amenaza de contraer enfermedades de distinta naturaleza. Además, la falta de agua ha traído como consecuencia el deterioro de la armonía vecinal, pues los vecinos que no cuentan con el servicio de agua en sus casas, acuden a una de las cuatro tomas públicas que existen en la zona para llenar baldes y cacerolas, lo cual genera grandes aglomeraciones de personas en pugna por aprovechar las escasas horas en que el Barrio recibe agua. Son frecuentes las disputas a causa del desorden que impera frente a las tomas públicas de agua.

Existe una Asociación de Vecinos, creada hace varios años por iniciativa de los pobladores más antiguos del Barrio, cuya Junta Directiva está integrada por las personas más respetadas del sector. Con el tiempo, la Junta de Vecinos ha perdido la confianza de los habitantes del Barrio, debido a la acumulación de problemas y su escaso poder organizativo.

Preocupados por esta pérdida de confianza, y presionados cada vez más por los pobladores para que se resuelvan sus problemas, los miembros de la Junta de Vecinos constituyeron un Equipo de Trabajo que se dio a la tarea de elaborar un Proyecto para solucionar los problemas del Barrio. Para ello, se contrató la asesoría de un Monitor de MAPP (Método Altadir de Planificación Popular).

Cabe hacer notar que el Método MAPP ha sido diseñado por el Dr. Carlos Matus (Presidente de la Fundación Altadir, en Caracas, Venezuela) con el propósito de desarrollar planes y proyectos orientados a resolver problemas de mediana o baja complejidad en relación a los grandes problemas sociales, económicos y políticos. Para problemas de alta complejidad, el Dr. Matus ha formulado el Método PES (Planeación Estratégica Situacional), el cual, al igual que el MAPP, está siendo cada vez más aplicado exitosamente en países Latinoamericanos, tales como Venezuela, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, etc.

METODOLOGIA DEL PROYECTO

Los pasos que se siguen con el MAPP para la elaboración de este tipo de proyectos, son los siguientes:

- 1) Identificación de problemas y actores involucrados
- 2) Valoración, selección plural y precisión de problemas a abordar
- 3) Explicación del Problema (Flujograma Situacional Simplificado o Arbol Explicativo)
- 4) Diseño de Arbol de la Situación-Objetivo
- 5) Selección de frentes de ataque o nudos críticos
- 6) Diseño de operaciones y demandas (Generación de soluciones)
- 7) Definición de responsables por las operaciones
- 8) Definición de responsables por el seguimiento de las demandas de operación
- 9) Presupuesto del Plan o Proyecto
- 10) Matriz de Apoyos y Rechazos de los Actores a las soluciones.
- 11) Recursos críticos de poder necesarios para las soluciones.
- 12) Actores que controlan los recursos de poder (Vectores, Matriz de Peso de Actores, Matriz de Gobernabilidad de las Soluciones)
- 13) Selección de trayectorias (Evaluación y selección preliminar de soluciones)
- 14) Investigación de intereses múltiples de los actores y procesos de gobernabilización para la selección definitiva de las soluciones y sus trayectorias
- 15) Análisis de vulnerabilidad y sensibilidad de la gobernabilidad del proyecto.
- 16) Diseño del sistema de petición y rendición de cuentas.

En el presente tema nos ocupamos de desarrollar los primeros cinco pasos. Veamos.

PASO 1: IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y ACTORES INVOLUCRADOS

Para empezar, la Junta de Vecinos hizo una consulta a un gran número de pobladores sobre los problemas locales que ellos consideraban debían atacarse prioritariamente.

De esta consulta salieron los siguientes problemas:

- P1: Pobreza crítica
- P2: Inseguridad personal
- P3: Desabastecimiento de agua potable
- P4: Deficientes servicios de salud
- P5: Desnutrición infantil
- P6: Contaminación ambiental.

A partir de esta información, los miembros de la Junta procedieron a identificar a los principales Actores de los que dependería la solución de estos problemas. Estos Actores son líderes, personalidades, o grupos que tienen peso y toman posición frente a la situación de conflicto o cooperación que se origina al seleccionar y atacar problemas. Los Actores que identificó la Junta fueron los siguientes:

- A1: La Directiva de la Junta de Vecinos
- A2: El Alcalde
- A3: Los Concejales del Municipio que favorecen el proyecto de la Junta de Vecinos
- A4: Los Concejales que apoyan al grupo de los Morales y al Comité de Toma de Terrenos J.J. Fuentes
- A5: El Comité de Toma de Terrenos J.J. Fuentes
- A6: El Grupo de los Morales.

PASO 2: VALORACION, SELECCION PLURAL Y PRECISION DE PROBLEMAS A ABORDAR

Al consultar a los Actores sobre la prioridad que ellos darían a la solución de los seis problemas identificados, se llegó a la conclusión de que el proyecto debería comenzar con el problema de desabastecimiento de agua potable, por considerarlo muy importante y de mayor abordabilidad que los demás. Posteriormente se atacarían los demás problemas. El orden en que quedaron los problemas fue el siguiente:

- P1: Desabastecimiento de agua potable
- P2: Inseguridad personal
- P3: Desnutrición infantil
- P4: Deficientes servicios de salud
- P5: Contaminación ambiental
- P6: Pobreza crítica y desempleo

PRECISION DEL PROBLEMA A ABORDAR

Un problema se precisa mediante su descripción, la cual expresa los síntomas del mismo. Estos síntomas se enumeran como un conjunto de descriptores de los hechos que verifican la existencia del problema.

Por ejemplo:

DESCRIPTORES = (d1, d2, d3)

donde d1, d2, d3 son los hechos necesarios y suficientes para describir el problema. La descripción de un problema debe diferenciarse de sus causas y de sus consecuencias.

Un problema está bien descrito si sus descriptores cumplen los siguientes requisitos:

- a) Deben ser precisos y monitoreables a fin de que la comparación de sus valores entre dos períodos sea significativa.
- b) No deben haber relaciones causales entre los descriptores, pues ello indicaría que, al menos uno de ellos es causa.
- c) Cada descriptor debe ser una parte independiente de los otros, es decir, no debe enunciar algo parcial ya dicho de otro modo por otro descriptor, ya que cada descriptor debe agregar una información relevante.
- d) Cada descriptor debe ser necesario a la explicación del problema, y el conjunto de descriptores debe ser suficiente para que el nombre del problema quede exento de ambigüedad.

Para verificar si un problema está bien descrito, conviene hacerse la siguiente pregunta: ¿ si pudiéramos quitarle la carga negativa que contiene cada uno de los descriptores, el problema quedaría resuelto ?. Si la respuesta es positiva, el problema está bien descrito. En caso contrario, faltan descriptores.

ESPECIFICACION DE DESCRIPTORES (di) E INDICADORES (Ii)

d1 = Muchas viviendas carecen del servicio de agua potable

I1 = El 50% de las viviendas del Barrio carecen del servicio de agua potable

d2 = El servicio de agua potable no es continuo

I2 = El Barrio tiene agua dos días a la semana por seis horas diarias

d3 = Los descriptores d1 y d2 tienden a empeorar

I3 = El crecimiento de las viviendas sin agua se aproxima al 60% y tiende a disminuir el número de horas de agua (de seis a cuatro horas cada dos días).

PASO 3: EXPLICACION DEL PROBLEMA (FLUJOGRAMA SITUACIONAL SIMPLIFICADO O ARBOL EXPLICATIVO)

La explicación del problema la realiza un Actor, en este caso el A1 = Directiva de la Asociación de Vecinos, y la realiza en un Espacio Situacional, que en este caso decide que sea el espacio singular ES, representado por el mismo Barrio Zanjón de la Aguada. Asimismo, dicha explicación decide el Actor A1 realizarla en un sólo Plano Situacional, que en este caso es fundamentalmente el Plano de los Hechos,

incluyendo alguna interrelación con el Plano de Acumulaciones, sin llegar al Plano de las Reglas Básicas.

La explicación del problema consiste en buscar las causas que lo producen y las interrelaciones entre ellas dentro del Espacio y el Plano Situacional ya definidos por el Actor que explica. La representación gráfica de estas causas y sus interrelaciones constituyen el Flujograma Situacional, que en este caso es Simplificado porque la explicación causal se desarrolla en un solo Plano. A esta representación simplificada de la explicación causal del problema la denominamos **Arbol Explicativo del Problema**.

El Equipo de Trabajo se propone entonces explicar el problema, es decir, a responder la pregunta: ¿ Por qué se produce cada descriptor ? Al contestar esta pregunta, el equipo identifica causas y comienza a interrelacionarlas para con ello construir el Arbol Explicativo del Problema.

Siempre conviene hacer la explicación desde la derecha hacia la izquierda, comenzando con los descriptores. Cuando se identifica una causa, ella se transforma a su vez en un problema que debe ser explicado, es decir, se debe encontrar las causas de las causas. Este proceso termina cuando el equipo considera que el problema está suficientemente bien explicado. (Ver Gráfica del Arbol Explicativo del Problema).

PASO 4: DISEÑO DE ARBOL DE LA SITUACION OBJETIVO

Una vez que el Equipo ha explicado el problema, discute los objetivos alcanzables. Para ello, se elabora un árbol de la situación-objetivo que persigue el actor. Primeramente se especifican las metas en la columna VDR, que quiere decir "Vector de Resultados", aludiendo a los resultados deseados del proyecto. El contraste entre el VDP y el VDR indica la magnitud del cambio perseguido en relación a la situación inicial.

Pero no basta con fijar las metas como VDR, es necesario explicitar además la situación que es capaz de producirlas, a fin de verificar si tenemos la capacidad de alterar las causas en la dirección y magnitud necesarias. Llamamos, por consiguiente, **Arbol de la situación-objetivo** al gráfico que relaciona las causas alteradas mediante el proyecto con los resultados perseguidos (VDR).

Tenemos entonces:

Situación inicial :

VDP:

d1 = 50% de las viviendas carecen de servicio de agua potable

d2 = el barrio tiene dos días de agua a la semana por seis horas

Metas:

VDR:

r1 = 20% de las viviendas carecen de servicio de agua potable

r2 = El barrio tiene cinco días de agua a la semana por seis horas.

Situación Objetivo:

Causas alteradas por el efecto del proyecto dan lugar a las metas.

Para graficar el árbol, es necesario estimar:

a) El esfuerzo que sería necesario para lograr la diferencia entre la situación inicial graficada en el árbol de explicación del problema y la descrita en el árbol de la situación-objetivo.

b) El efecto de cambio positivo que produciría aplicar una o varias operaciones sobre cada nudo crítico del árbol del problema.

c) La diferencia entre ambas estimaciones, a fin de analizar si conviene reducir las metas o intensificar el efecto de las operaciones.

(Ver Gráfica de Arbol de Situación-Objetivo).

PASO 5: SELECCION DE FRENTE DE ATAQUE O NUDOS CRITICOS

El árbol explicativo del problema destaca ocho causas que es necesario afectar para alcanzar la situación-objetivo. Por ejemplo, la causa 2 de la situación inicial debe transformarse en la causa 2* por efecto del proyecto, para contribuir al logro de la situación-objetivo.

Causa 2 : Débil y parcial organización de vecinos

debe pasar a :

Causa 2* : Organización de vecinos fortalecida.

Este cambio de 2 a 2* debe ser producido por un acto de intervención que llamamos operación o solución de acción.

Si una causa: a) Tiene impacto significativo, b) Es práctico actuar sobre ella y c) Debemos hacer el cambio porque es políticamente oportuno, la declaramos Frente de Ataque o Nudo Crítico del Problema.

Algunos frentes de ataque pertenecen a cadenas causales y no es necesario actuar sobre todas las causas, porque basta con alterar un eslabón de la cadena para que toda ella sea alterada por el cambio.

Por ejemplo, la causa 7 debe ser atacada afectando las causas 5 y 8. Eso quiere decir que la causa 7 es sólo una consecuencia de las causas 5 y 8.

Si eliminamos las causas que son meras consecuencias de otras, hemos encontrado los **nudos críticos** del problema.

Algo similar ocurre con la causa 6, ya que el ataque práctico debe hacerse en las causas 5 y 8. La causa 3 pertenece a otro problema de mayor alcance, y si bien hay que luchar contra ella, requiere de un proyecto de otro alcance, que se desarrolle en un Espacio Situacional mayor y/o en un Plano más profundo. De manera que, salvo las causas 3, 6 y 7, todas las demás son nudos críticos del problema.

Para producir el cambio desde el VDP hasta el VDR, es indispensable atacar los nudos críticos del problema, es decir, debemos hacer un proyecto para cambiar las causas 1, 2, 4, 5 y 8.

DETERMINACION DE CADENAS CAUSALES PARA ELABORAR ARBOL EXPLICATIVO

PROBLEMA: DESABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE EN EL BARRIO ZANJON DE LA AGUADA

ACTOR: ASOCIACION DE VECINOS DEL BARRIO

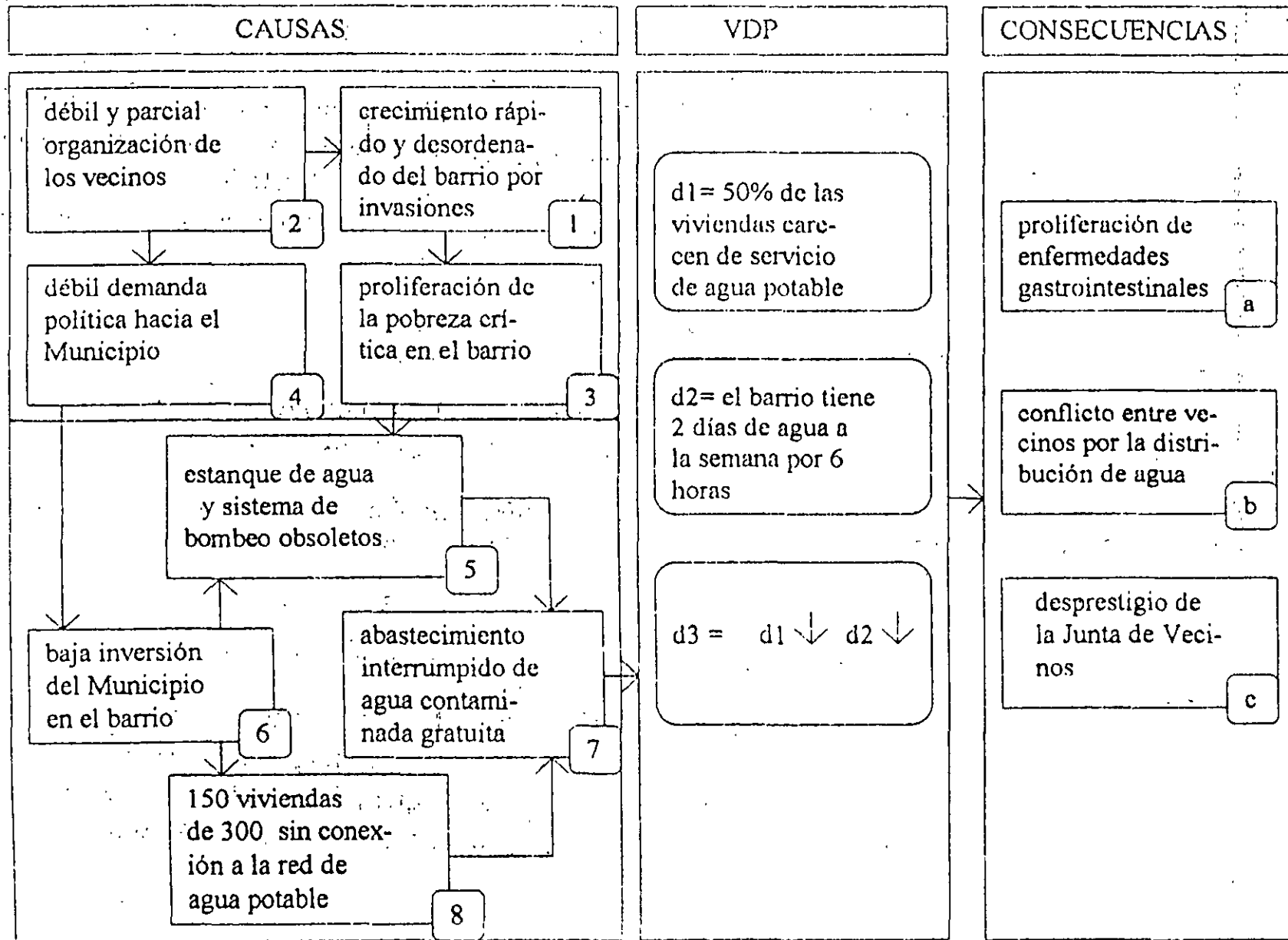
DÉSCRIPTOR	¿CUALES SON LAS CAUSAS DIRECTAS DE CADA DESCRIPTOR?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?
d1	7	5,8	5: 6,3 8: 6	6: 4 3: 1	4: 2 1: 2	2: 0	
d2	7	"					
d3	7	"					
d4							
d5							

35

PROBLEMA: Desabastecimiento de Agua Potable en el Barrio Zanjón de la Aguada

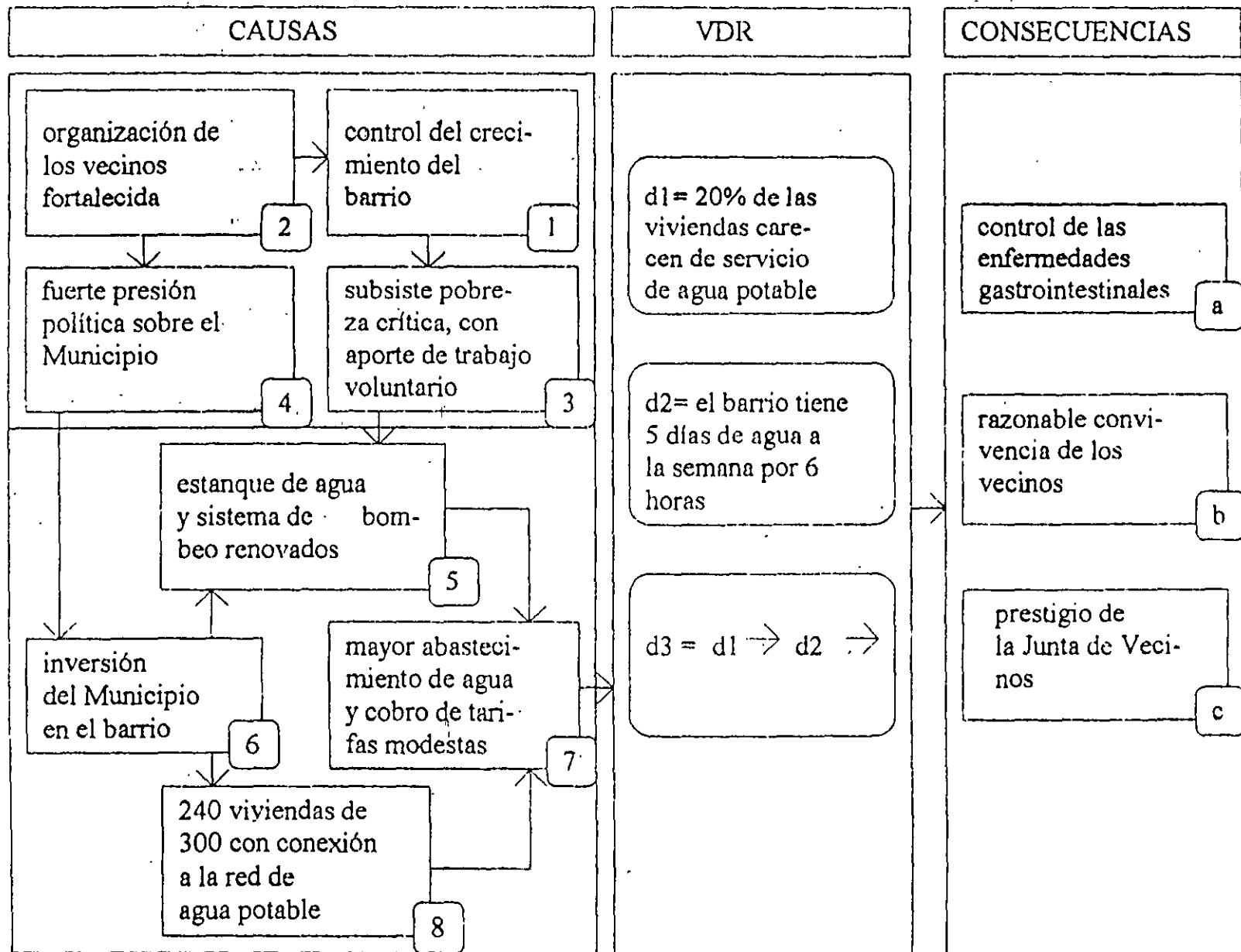
ACTOR : Asociación de Vecinos del Barrio Zanjón de la Aguada

36



ARBOL DE LA SITUACION-OBJETIVO

PROBLEMA : Desabastecimiento de Agua Potable en el Barrio Zanjón de la Aguada
 PLAZO DEL PLAN : Dos años.



37

DETERMINACION DE NUDOS CRITICOS

PROBLEMA: DESABASTECIMIENTO DE AGUA EN EL BARRIO ZANJON DE LA AGUADA

ACTOR: ASOCIACION DE VECINOS DEL BARRIO

CAUSAS "A" ORDENADAS	CAUSAS "B" (DIRECTAS DE "A")	CAUSAS ELIMINABLES (¿QUÉ CAUSAS "A" SE ELIMINAN AL ATACAR "B"?)	¿QUE CAUSAS "A" SON ATACABLES CON ACCIONES CONCRETAS?	¿CUAL ES EL GRADO DE IMPACTO DE CADA CAUSA "A"?	¿PODEMOS ACTUAR? (SI/NO)	¿CONVIENE ACTUAR? (SI/NO)	NUDOS CRITICOS (NC-n)
1	2	-	1	A	SI	SI	NC - 1
2	-	-	2	A	SI	SI	NC - 2
3	1	-	-	A	NO	SI (NP)	-
4	2	-	4	A	SI	SI	NC - 3
5	6	-	5	A	SI	SI	NC - 4
6	4	-	-	A	SI	SI (5,8)	-
7	5,8	7,6	-	A	SI	SI (5,8)	-
8	6	-	8	A	SI	SI	NC - 5
9							
10							
11							

NP : NO PERTINENTE, NO PROCEDE; (C, D): SE CONCRETA EN LAS CAUSAS C,D

38

DETERMINACION DE CADENAS CAUSALES PARA ELABORAR ARBOL EXPLICATIVO

PROBLEMA:

ACTOR:

DESCRIPTOR	¿CUALES SON LAS CAUSAS DIRECTAS DE CADA DESCRIPTOR?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?	¿CUALES SON LAS CAUSAS DE CAUSAS?
d1							
d2							
d3							
d4							
d5							

ARBOL EXPLICATIVO DEL PROBLEMA

PROBLEMA:

ACTOR:

C A U S A S	V D P	CONSECUENCIAS

AD

ARBOL DE LA SITUACION OBJETIVO

PROBLEMA:

PLAZO DEL PLAN/PROYECTO:

C A U S A S	V D R	CONSECUENCIAS

74

TEMA 4: GENERACION DE SOLUCIONES. MATRIZ DE APOYOS Y RECHAZOS. VECTORES Y MATRIZ DE PESO DE LOS ACTORES EN RELACION A LAS SOLUCIONES

GENERACION DE SOLUCIONES

Una vez identificados los nudos críticos del problema, debemos pensar en atacarlos.

Tanto el MAPP como el PES llaman **operaciones** a los actos de intervención realizados con la intención de cambiar la realidad contenida en una causa declarada nudo crítico.

Una operación comprende un conjunto coherente de acciones destinadas a alterar uno o varios nudos críticos del problema, y se caracteriza por utilizar y combinar variables bajo el control o alguna influencia del actor.

Cuando el acto de intervención del actor combina variables que están bajo su control, se denomina **operación**, y la simbolizamos como **OP**.

Cuando el acto de intervención del actor utiliza o combina variables que están fuera de su control pero en el espacio donde éste tiene alguna influencia, se denomina **demanda de operación**, y para ello utilizamos el símbolo **DOP**.

Las variables que están bajo el control del actor constituyen su **Espacio de Gobernabilidad**, y las que están fuera de su control, pueden formar parte de los Espacios de Gobernabilidad de otros Actores.

Para realizar un acto de intervención, el actor debe poseer y/o desarrollar una variedad de recursos de diferente naturaleza, tales como: recursos de poder, económicos, de conocimientos, capacidades organizativas, etc.

Todo actor posee en mayor o menor medida cada una de estos recursos, conformando con ello el denominado **Perfil Estratégico del Actor**, el cual se maneja apropiadamente dentro del contexto del Método PES.

PASO 6: DISEÑO DE OPERACIONES Y DE DEMANDAS DE OPERACION

El diseño de las OPs implica especificar los nudos críticos del problema y para cada nudo responder a las siguientes preguntas:

- ¿ Qué hacer ?
- ¿ Quién hace ?

Para diseñar las DOPs, la pregunta a responder por cada nudo crítico, es:

- ¿ Quién coopera ?

El cuadro que sigue explica la manera en que el grupo de trabajo identifica las operaciones y las

posibles demandas de operaciones.

NUDO CRITICO	¿QUE HACER?	¿QUIEN HACE?	¿QUIEN COOPERA?
1. crecimiento rápido y desordenado del barrio por invasiones	Reconversión de 2 mil m2 de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario	Junta de Vecinos	Alcaldía
2. débil y parcial organización de los vecinos	Fortalecimiento de la Junta de Vecinos	Junta de Vecinos	-
3. débil demanda política hacia el Municipio	Formulación Plan Vecinal sobre Abastecimiento de agua	Junta de Vecinos	-
4. estanque de agua y sistema de bombeo obsoletos	Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo	Municipio	Junta de Vecinos
5. 150 de 300 viviendas sin conexión a la red de agua potable	conexión de 90 viviendas a la red de agua potable	Municipio y Junta de Vecinos	Municipio y Junta de Vecinos

La columna *nudo crítico* señala la causa que debe ser atacada, la columna *¿qué hacer?* sirve para identificar la operación, la columna *¿quién hace?* precisa el organismo que tiene la gobernabilidad sobre la operación y *¿quién coopera?* señala al actor u organismo que debe asumir una responsabilidad complementaria.

En base al cuadro anterior son operaciones:

OP1 = Reconversión de 2 mil m2 de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.

OP2 = Fortalecimiento de la Junta de Vecinos.

OP3 = Formulación del Plan Vecinal sobre

Abastecimiento de Agua

En cambio, son demandas de operaciones :

DOP4 = Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo (demanda al Municipio)

DOP5 = Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable (demanda al Municipio)

Naturalmente, algunas de estas operaciones, tales como OP1, OP3, DOP4 y DOP5 requieren estudios técnicos. Para ello, la Junta Directiva de los Vecinos ha logrado apoyo del Municipio.

OPERACIONES	RESPONSABLE
OP1 = Reconversión de 2 mil m2 de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	Comité de Parques, Jardines y Recreación de la Junta de Vecinos
OP2 = Fortalecimiento de la Junta de Vecinos	Directiva de la Junta de Vecinos
OP3 = Formulación Plan Vecinal sobre Abastecimiento de agua	Comité Técnico de la Junta de Vecinos

PASO 7

DEFINICION DE RESPONSABLES POR LAS OPERACIONES

Cada operación debe tener un responsable bien definido de su ejecución, y responde por los resultados de ella ante el actor que lidera el plan.

PASO 8

DEFINICION DE RESPONSABLES POR EL SEGUIMIENTO DE LAS DEMANDAS DE OPERACION

Cada demanda de operación tiene un responsable de monitorear la respuesta del actor que tiene gobernabilidad sobre la operación.

DEMANDAS DE OPERACIONES	RESPONSABLE
DOP4 = Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo	Comité Técnico de la Junta de Vecinos
DOP5 = Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable	Comité de Viviendas de la Junta de Vecinos

PASO 9

PRESUPUESTO DEL PLAN

El plan debe ser presupuestado para saber su costo y determinar las contribuciones que cada parte debe hacer para materializarlo. Este presupuesto se hace

por operaciones, en caso que ellas exijan recursos económicos, trabajo comunitario o aporte de horas de equipos y maquinaria.

Por las razones anteriores, el presupuesto distingue entre costo en dinero y costo en aportaciones en trabajo o maquinaria y equipo.

OPERACION	COSTO EN TRABAJO COMUNITARIO	APORTE DE LA COMUNIDAD EN DINERO (\$)	APORTE DEL MUNICIPIO (\$)	COSTO EN DINERO (\$)
OP1 = Reconversión de 2 mil m2 de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	400 horas de trabajo comunitario	30.000	1.000.000	1.030.000
OP2 = Fortalecimiento de la Junta de Vecinos	120 horas de trabajo de la Junta	-	-	-
OP3 = Formulación Plan Vecinal sobre Abastecimiento de agua	100 horas de trabajo del Comité Técnico	-	80.000	80.000
DOP4 = Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo	-	-	15.000.000	15.000.000
DOP5 = Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable	200 horas de trabajo comunitario	100.000	1.500.000	1.600.000

Además, a cada operación corresponde un responsable de su ejecución, y para cada demanda de operación existe un encargado de solicitar la cooperación pertinente y demandar si ella no se materializa. De este modo, el MAPP trabaja con el concepto de Soluciones Duales, donde se combinan Soluciones de Acción (Operaciones) con Soluciones de Demandas y Denuncias.

(Ver Tabla de Soluciones).

PASO 10: MATRIZ DE APOYOS Y RECHAZOS DE LOS ACTORES A LAS SOLUCIONES

En cualquier proceso de lucha entre el cambio y la conservación, hay actores o jugadores que encabezan posiciones sobre el proyecto de cambio como conjunto y sobre cada una de sus propuestas de solución. En la gestación de esas posiciones pesan la inercia, la desconfianza, las rivalidades, los prejuicios, la ceguera para ver oportunidades y amenazas, los intereses encontrados y las pequeñas o grandes parcelas de poder, entre otros elementos de oposición.

La posición de un grupo, una persona o una institución por una solución puede sintetizarse en los conceptos de apoyo o rechazo.

Para que el proyecto tenga éxito, es necesario que exista un fuerte apoyo de los actores involucrados, de lo contrario no sería conveniente emprenderlo por el momento, hasta que las condiciones cambien o mejor aún, "hagamos que cambien" al punto de que se cuente con un buen grado de apoyo de los actores clave.

Lo anterior hace necesario evaluar el grado de apoyo y/o rechazo que cada actor está dispuesto a dar a cada una de las soluciones propuestas. Para ello se define una escala convencional, como por ejemplo, de + 3 a - 3, que significa:

+ 3 (Fuerte apoyo)

+ 2 (Mediano apoyo)

+ 1 (Poco apoyo)

0 (Indiferencia real o táctica)

- 1 (Poco rechazo)

- 2 (Mediano rechazo)

- 3 (Fuerte rechazo)

A partir de las soluciones propuestas (Operaciones y Demandas de Operación), construimos la matriz de Apoyos y Rechazos de los Actores, y por cada solución obtenemos su grado de viabilidad a través del Balance resultante de la división entre la suma de los apoyos y la suma de los rechazos.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

MODULO IV

CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

D.D.F.

MATERIAL DIDACTICO

Ing. Rómulo Mejías Ruíz

Palacio de Minería

1997.

MODULO IV: CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS PUBLICOS

OBJETIVO: Que el participante conozca y maneje un conjunto de herramientas que le permitan mejorar sus capacidades para desempeñarse con eficacia en el ejercicio de funciones de su preferencia, sobre todo las relativas a asuntos de gobierno en cualquier ámbito de la Administración Pública, aplicando en forma combinada algunos elementos de calidad total y sobre todo, el enfoque estratégico-situacional a ser visto a lo largo del presente módulo

DURACION: 40 horas

TEMARIO:

1. Paradigmas de Calidad Total y Gobernabilidad en la nueva era.
2. Definición de proyectos a desarrollar. Identificación de problemas y actores. Valoración, priorización y justificación plural de problemas.
3. Flujogramas, espacios y planos situacionales de los problemas.
4. Perfiles estratégicos y espacios de gobernabilidad de los actores.
5. Generación de soluciones. Matriz de apoyos y rechazos. Vectores y matriz de peso de los actores en relación a las soluciones.
6. Matriz de gobernabilidad de los soluciones, análisis estratégico de espacios controlados por los actores y sus áreas de vulnerabilidad. Evaluación y selección preliminar de soluciones.
7. Manejo de conflictos
8. Técnicas de negociación

9. Procesos de gobernabilización (persuasión, negociación, confrontación) para la selección definitiva e implantación exitosa de las soluciones.
10. Análisis de sensibilidad de la gobernabilidad ante posibles cambios en actores y factores micro y macroambientales. Impactos y respuestas.

METODOLOGIA: Taller de elaboración de proyectos por equipos de trabajo, en combinación con exposiciones interactivas, talleres de análisis y lecturas comentadas.

FACILITADORES: LIC. VICTORIA AGUILAR RIVERA
M. EN I. ROMULO MEJIAS RUIZ

TEMA 1: PARADIGMAS DE CALIDAD TOTAL Y GOVERNABILIDAD EN LA NUEVA ERA.

OBJETIVO:

El objetivo de este primer tema es el análisis de paradigmas para inducir al participante a flexibilizarlos, en lugar de mantenerlos rígidos, con el propósito de que desarrolle la apertura necesaria para manejar libre y fructíferamente los elementos que entran en juego en el nuevo entorno político, económico y social del país.

PARADIGMA: Patrón o modelo de pensamiento y de forma de ver la realidad. Creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo deben ser las cosas y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

CARACTERISTICAS:

- Son como especie de mapas, no de territorios.
- Actúan como filtros de la realidad (Efecto Paradigma).
- Nos establecen límites que nos impiden ver oportunidades y amenazas.
- Retornan a cero cuando son desplazados por otros.
- Han causado la destrucción de muchas organizaciones y el surgimiento y prosperidad de otras.
- Tendemos a aferrarnos a ellos, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (Parálisis Paradigmática).
- Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
- En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder sobrevivir.

- 28) Los trabajadores saben hacer un trabajo perfecto, sólo les faltaría motivación ().
- 29) No es necesario que todos los miembros de la organización comprendan lo que desea el cliente ().
- 30) Si no se mejora el sistema administrativo y productivo, no se puede mejorar la calidad en forma consistente ().
- 31) Hagas lo que hagas, la gente siempre se va a quejar ().
- 32) Aunque los trabajadores hagan las cosas bien a la primera, siempre será necesaria la inspección ().
- 33) La principal meta ha de ser el mejoramiento contínuo, no los números a alcanzar en fechas preestablecidas ().
- 34) Se ha demostrado que los lemas y slogans que se utilizan para motivar a los trabajadores, son prácticas improductivas ().
- 35) Los líderes no tienen por qué enseñar a los empleados a solucionar problemas y a motivarlos con el ejemplo y los reconocimientos ().
- 36) Siempre es más conveniente comprar a más de un proveedor de cada artículo o servicio ().
- 37) El temor y la amenaza son armas que muchas veces funcionan ().
- 38) La gobernabilidad es la posibilidad de que el gobierno pueda ejecutar sus planes, programas y proyectos ().
- 39) La gobernabilidad es la capacidad que detenta o desarrolla un actor para conducir una situación o un sistema social ().
- 40) La gobernabilidad es la capacidad que detenta un sistema social para conducirse a sí mismo ().

- 41) La gobernabilidad es la controlabilidad de un problema y su solución ().
- 42) La ingobernabilidad se da únicamente cuando las acciones del gobierno son bloqueadas totalmente por fuerzas opositoras ().
- 43) La gobernabilidad es un concepto aplicable únicamente al actor gobernante ().
- 44) Ni en una sociedad plural el gobernante es parte de lo gobernado ().
- 45) El poder se tiene y se usa, no se comparte ().
- 46) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta que el gobernante lo apruebe y autorice ().
- 47) El éxito de un proyecto público no necesita ser viabilizado ().
- 48) Un proyecto puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
- 49) La inconveniencia política de un proyecto no es reversible ().
- 50) Toda persona está limitada a ver la realidad de una sola manera ().
- 51) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad ().
- 52) Las cosas tienen un solo color ().
- 53) Muchas verdades son situacionales, temporales y personales ().
- 54) Si un plan, programa, proyecto o decisión funcionan bien en un lugar, no hay razón para que no funcionen bien en otro ().
- 55) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().

- 56) Cuando alguien te agrede, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ().
- 57) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().
- 58) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 59) Lo que hoy se ve imposible, mañana puede ser lo normal ().
- 60) Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 61) La experiencia es la mejor materia prima para el éxito ().
- 62) Un buen gobernante es el que tiene capacidad para conducir situaciones totalmente controladas por él ().
- 63) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 64) Un gobernante participa de un juego social donde tiene peso, pero donde otros también juegan con otros pesos ().
- 65) El balance entre los espacios que el gobernante controla y los que no controla define su gobernabilidad sobre el sistema ().
- 66) El gobernante puede decidir sobre las variables que controla, y puede asegurar resultados aunque ellos dependan de una parte del mundo que no controla ().
- 67) La total gobernabilidad de un actor sobre un sistema implica un riesgo de desestabilización y un costo en democracia y creatividad ().
- 68) La total gobernabilidad de un actor es riesgosa porque propicia ignorar las fuerzas y reacciones potenciales de "otros" ().
- 69) La total gobernabilidad de un actor no propicia la arbitrariedad ().

- 70) La mediana gobernabilidad de un actor inhibe la dinámica creativa hacia la innovación política, científica y organizativa ().
- 71) La tensión de la competencia gesta la creatividad, la autocrítica y los impulsos por superarse ().
- 72) El cambio social es generalmente impulsado por fuerzas foráneas que no tienen nada que perder y mucho que ganar ().
- 73) El centralismo del poder, a la vez que aumenta la gobernabilidad del actor central, derrota los objetivos de la misma ().
- 74) El buen gobernante es el que separa lo económico de lo político y social ().
- 75) El poder de un actor es inelástico, no varía ().
- 76) El poder se puede acumular, pero no desacumular ().
- 77) Cuando un actor acumula poder, su oponente también ().
- 78) Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 79) El poder de un actor se altera según como lo use ().
- 80) Cada actor tiene un espacio de gobernabilidad inamovible ().
- 81) Un actor puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 82) Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().

EJERCICIO.

Coloque dentro de cada paréntesis una V (Verdadero), una F (Falso) o una O (Otro), según considere que es lo correcto:

- 1) Los paradigmas son cuestión de inteligencia, no de actitud ().
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
- 4) En nuestra cultura lograr la calidad no es problema, ya que no implica un cambio radical ().
- 5) La calidad es tangible, medible ().
- 6) La calidad es costosa ().
- 7) Los errores y defectos son inevitables ().
- 8) Para saber si estamos mejorando o no la calidad, no es necesario utilizar medidas o indicadores de calidad ().
- 9) El costo de calidad es el costo por hacer la cosas bien a la primera vez ().
- 10) El costo de la calidad es inevitable ().
- 11) Los círculos de calidad no son viables en nuestro país ().
- 12) Es posible interesar a los mandos superiores en llevar a cabo el Programa de Calidad Total, a través de transmitirles el compromiso de los mandos intermedios y de los niveles inferiores ().
- 13) Es importante que las metas de la calidad sean medibles, realistas y ambiciosas ().

- 14) Las gráficas de control no nos sirven para ir evaluando los avances que iremos logrando con la implantación del Programa de Calidad Total ().
- 15) Para lograr el mejoramiento contínuo no es necesario recopilar datos y aplicar las herramientas estadísticas en forma periódica ().
- 16) Eso de que puede haber un "Día Cero Defectos" es pura ilusión del Dr. Crosby ().
- 17) No es tan importante que el personal se sepa escuchado ().
- 18) Normalmente los incentivos monetarios funcionan mejor que el Reconocimiento ().
- 19) La implantación de los Programas de Calidad Total tienden a perder fuerza con el tiempo ().
- 20) No es posible desarrollar el "Hábito de la Mejora Contínua" ().
- 21) El paso en occidente no es lo suficientemente rápido como en el sudeste asiático ().
- 22) En tiempos difíciles es menos probable desarrollar la calidad que en tiempos prósperos ().
- 23) Si en la Administración Pública se mejora la calidad, se disminuye automáticamente la gobernabilidad ().
- 24) No se puede hablar de "Competitividad del Sector Público", eso está limitado a la Iniciativa Privada ().
- 25) Si el Sector Público se hace más competitivo, aumenta su capacidad de gobierno ().
- 26) En la Administración Pública, la calidad de los servicios no es compatible con la productividad de las Instituciones ().
- 27) Los problemas de calidad en las Instituciones tienen su origen en errores totalmente controlables por los trabajadores ().

ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GOBERNABILIDAD

Expresar su opinión en torno a cada uno de los siguientes aspectos:

1) Gobernar es conducir un proceso social hacia objetivos que el gobernante elige.

Su opinión:

2) Gobernar es trabajar "codo a codo" con la sociedad para lograr los objetivos de ésta.

Su opinión:

3) Gobernar es prestar servicios de excelente calidad a la ciudadanía, haciendo un uso eficiente, eficaz y transparente de los impuestos que ella aporta.

Su opinión:

4) Gobernar es facilitar a la sociedad la identificación de sus problemas, la generación de sus soluciones y el logro de recursos para que ella (la sociedad) los resuelva.

Su opinión:

5) Un Proyecto de Gobierno es el conjunto de propuestas de acción que un actor se propone realizar para alcanzar sus objetivos.

Su opinión:

6) Las propuestas contenidas en el Proyecto son producto no sólo de las circunstancias e intereses del actor gobernante y la sociedad, sino de su capacidad de gobierno y de la gobernabilidad del sistema.

Su opinión:

7) La Capacidad de Gobierno no se refiere tanto a los paradigmas que maneje el actor gobernante, sino a su capacidad de liderazgo y al conjunto de métodos, técnicas, destrezas, habilidades y experiencias por él acumuladas en la conducción de procesos sociales.

Su opinión:

8) Lo importante para un gobernante es su experiencia práctica en el trabajo político, y no tanto su capacidad teórica para explicar con rigor la realidad que le toca gobernar ni mucho menos su capacidad creativa para proponer nuevas soluciones.

Su opinión:

9) La Gobernabilidad del Sistema por un actor se mide como la relación entre los recursos de poder que controla y no controla ese actor en el proceso de gobierno.

Su opinión:

10) Por lo anterior, la Gobernabilidad de un Sistema es **relativa** a un actor determinado, ya que mientras más recursos de poder controle ese actor, mayor será su libertad de acción y mayor será para él la gobernabilidad del sistema.

Su opinión:

11) La Gobernabilidad de un Sistema por un actor depende no sólo de los Recursos de Poder que controla, sino también de su Proyecto y Capacidad de Gobierno, y de los Proyectos, Capacidades de Gobierno y Recursos controlados por los demás actores con los que coexiste.

Su opinión:

12) Por lo anterior, es válido afirmar que habrá ingobernabilidad cuando otros actores "bloqueen" un Proyecto de Gobierno, sin necesidad de considerar otras variables.

Su opinión:

13) Un Gobernante Central no puede transformar una situación de Ingovernabilidad en otra de Gobernabilidad por más que trate de cambiar su Capacidad de Gobierno, sus Recursos de Poder y/o su Proyecto de Gobierno.

Su opinión:

.....

14) Si varían las Capacidades de Gobierno de los demás actores o los Recursos de Poder por ellos controlados o sus propios Proyectos, ello no necesariamente hará variar la Capacidad del Gobernante Central ni su Gobernabilidad sobre el Sistema ni la eficacia de su Proyecto de Gobierno.

Su opinión:

.....

15) Si la sociedad reclama objetivos de gran alcance, el Proyecto de Gobierno tendrá que ser ambicioso, y ello exige al Gobernante Central poseer una gran Capacidad de Gobierno para poder asegurar la Gobernabilidad del Sistema.

Su opinión:

.....

16) Un sistema social es igualmente gobernable o ingobernable por cualquiera de los distintos actores sociales, aunque cada uno de ellos controle una proporción distinta de recursos de poder y posea una capacidad y un proyecto distinto de gobierno.

Su opinión:

.....

17) La gobernabilidad del sistema depende entonces de muchos factores, pero entre ellos destacan tanto el capital político de los dirigentes (su peso político, su capacidad de liderazgo y sus habilidades de gobernabilización) y su capital intelectual (sus conocimientos, experiencias, paradigmas e instrumentos para eficientar y hacer eficaces las funciones de gobierno).

Su opinión:

.....

18) En la actualidad se observa una tendencia a demandar que el gobierno asuma una actitud de líder social que pueda compartir metas y estrategias comunes con los diferentes grupos sociales, económicos y políticos. Es decir, menos autoritarismo y más participación democrática, menos centralismo y más "empowerment"

(fortalecimiento, facultamiento y autonomía de la ciudadanía en la toma de decisiones), menos burocracia y más servidores públicos trabajando conjuntamente con la ciudadanía en la solución de sus problemas.

Su opinión:
.....

19) El Gobierno necesita ser "reinventado" para aplicar los nuevos enfoques de "gobierno orientado a hacer más con menos", "gobierno orientado a los usuarios y a los resultados, no a las reglas y reglamentos", "gobierno orientado a solucionar problemas y no a paliarlos", etc.

Su opinión:
.....

20) El Gobierno debe manejarse con un enfoque empresarial y competitivo, al servicio de la sociedad y no de unos cuantos.

Su opinión:
.....

TEMA 2: DEFINICION DE PROYECTOS A DESARROLLAR. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y ACTORES. VALORACION, PRIORIZACION Y JUSTIFICACION PLURAL DE PROBLEMAS

PROYECTOS A DESARROLLAR

Este punto se refiere a la selección de los Proyectos de Gobernabilidad que desarrollarán los diferentes equipos de trabajo.

Los equipos se formarán en grupos de dos a ocho personas, de las cuales algunas, sino todas, deberán conocer el tema del proyecto y/o tener gran interés en desarrollarlo.

En cuanto a la selección del proyecto, éste deberá enfocarse a resolver al menos un problema que se presente en cualquier comunidad humana: un grupo de países, un país, una región, un estado, una ciudad, un municipio, una delegación política, una colonia, una zona, un vecindario, un grupo de personas o de empresas, un ramo comercial, industrial o de servicios, una empresa, una familia, una institución pública, una dirección de área, una división, una gerencia, un departamento, una oficina, etc.

El nombre del proyecto deberá ser escrito en forma de objetivo, tal como:

- . Resolver el problema de transporte público en el centro de la ciudad.
- . Mejorar los servicios de salud en la Delegación X.
- . Mejorar los servicios educativos en la Colonia Y.
- . Aumentar las utilidades de la Empresa Z.
- . Solucionar los conflictos en la familia YY.
- . Aumentar la productividad en el Departamento de Producción de XX.
- . Lograr el éxito de un Programa de Gobierno para el Estado ZZ.
- . Reducir la delincuencia en el Municipio XY.
- . Lograr el éxito de un Proyecto de Vialidad en la ciudad XZ.

. Etc.

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y ACTORES

Una vez seleccionado el proyecto, es necesario identificar los problemas que en forma específica se desean enfrentar en cada proyecto.

Antes de realizar la identificación de los problemas, exprese usted su opinión sobre la definición de los diferentes tipos de problemas que a continuación proponemos:

1) **Problema** es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia.

Su opinión:

2) **Problema Bien Estructurado** es un problema que podemos reconocer y plantear con precisión, lo cual permite el diseño de alternativas para su solución y la elección de la alternativa óptima de entre todas las posibles.

Su opinión:

3) **Problema Cuasiestructurado** es un problema que no podemos ni definir ni explicar con precisión, y es difícil de reconocer y plantear. En consecuencia, tampoco sabemos bien cómo enfrentarlo, y mucho menos conocemos los criterios para elegir entre las opciones que somos capaces de concebir para enfrentarlo.

Su opinión:

4) **Problema Normativo** es un problema que surge para un actor por comparación entre el "es" y el "debe ser".

Su opinión:

5) **Problema Estratégico** es un problema que surge para un actor por comparación entre el "debe ser" y el "puede ser".

Su opinión:

6) **Problema Táctico-Operacional** es un problema que surge para un actor por comparación entre la "acción que realizamos hoy" y la "acción que podríamos realizar hoy" para cumplir el plan.

Su opinión:

7) **Problema Histórico** es un problema que surge para un actor por comparación entre lo que "fue" y lo que "pudo ser" a la luz de sus repercusiones inteligibles en el presente. El problema histórico no tiene vigencia como tal, pero se hace presente en la situación por su relación condicionante de los problemas actuales.

Su opinión:

8) **Problema Actual** es el problema que surge para un actor por el cotejo entre una realidad actual y una norma de referencia establecida y vigente para él.

Su opinión:

9) **Problema Potencial** es el problema que surge provisionalmente para un actor por comparación entre el resultado de un encuentro desfavorable de tendencias y una norma de referencia.

Su opinión:

10) **Problema Terminal** es un problema entre la masa de la población y la realidad en que vive. Surge como una necesidad insatisfecha y a veces como una demanda de la población.

Su opinión:

11) **Problema Intermedio** es un problema que surge dentro del espacio de las instituciones y no entre las instituciones y la población.

Su opinión:

12) **Problema en Situación** es un problema tomado como referencia central en el debate entre las fuerzas sociales y en el diseño de soluciones para enfrentarlo.

Su opinión:

La identificación de problemas suele hacerse siguiendo tres criterios fundamentales:

- 1) Los tipos de problemas antes definidos.
- 2) El valor de los problemas para el actor proyectista.
- 3) La eficiencia y eficacia con que puede enfrentarlos.

Al listar los problemas identificados, se puede observar que hay problemas que son causa de otros y viceversa, pero en este primer paso del proyecto ello no impide que se escriban en cualquier orden. En el paso siguiente se abordará el tema de la causalidad, y allí es donde se habla de órdenes entre causa y efecto.

Una vez identificados los problemas, pasamos a identificar los actores de los que depende su solución o agudización.

UN ACTOR es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, tener y cambiar de intereses y necesidades, y sobre todo, actuar produciendo hechos en la situación donde se mueve.

Un actor es identificable por la posición que ocupa en la situación donde se tienen los problemas a resolver, por los intereses que representa, por su ideología, por su posición frente a los problemas, por los recursos que maneja, por su capacidad de ayudar o influir en su solución o agudización, por las reacciones que podría emprender al verse afectado por la solución de los problemas del proyecto, etc.

VALORACION, PRIORIZACION Y JUSTIFICACION PLURAL DE PROBLEMAS

Una vez identificados los problemas y los actores involucrados, procedemos a asignarles valores en función de la importancia que cada problema tiene para cada actor. Es evidente que lo que es un problema para un actor, puede no serlo para otro, o puede serlo pero en menor importancia.

Si partimos de la base de que los problemas que han sido identificados son importantes para el actor proyectista, sería conveniente que también lo fuesen para los demás actores, ya que de no ser así, éstos últimos puede que se opongan o no ayuden a su solución, lo cual significaría que de entrada el proyecto podría ser inviable, y no valdría la pena emprenderlo, a menos que el actor proyectista decida construir viabilidad al proyecto desde su origen, logrando que los demás actores revaloricen los problemas y estén dispuestos a coadyuvar a su solución.

Para hacer la valoración, se utiliza una escala convencional como puede ser del 1 al 10, significando el 1 un cero grado de importancia al problema y el 10 la máxima importancia. Una vez asignados todos los valores, se suman para cada problema, y a partir de cada suma total se indica el **orden de prioridad**, colocando un 1 al problema que resultó con la mayor suma total, un 2 al siguiente y así sucesivamente.

Ya teniendo el orden de prioridad, se procede a establecer el **orden de abordabilidad**, a través de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál de los dos problemas que resultaron con las prioridades 1 y 2 es más fácil de enfrentar?. Según la respuesta, le damos el N° 1 al más abordable, y nos hacemos nuevamente la pregunta comparando el problema que quedó y el siguiente (el de prioridad 3). Y así sucesivamente.

Por último, es necesario que cada actor haga una **justificación** de sus valoraciones a los problemas bajo estudio. Como actividad académica, lo que hacemos es que dentro de cada equipo se nombran "Simuladores" de los actores (Personas que se ponen en los "Zapatos" de cada actor) y se dirigen al grupo para explicar la justificación de sus valores. Estas explicaciones son fundamentalmente "situacionales".

Hay que tener en cuenta que el valor que cada actor le asigna a cada problema no es constante en el tiempo, ya que cambia con el movimiento de la situación y los roles que él y los demás actores pueden ir jugando en las situaciones subsiguientes.

Lo anterior nos indica que los órdenes de prioridad de los problemas pueden ir cambiando en el tiempo, y con ello la viabilidad de su solución, lo que hace necesario hacer un seguimiento de estos cambios e ir actuando para, además de adecuarse a las nuevas prioridades y a los nuevos problemas emergentes, reestablecer en todo momento las condiciones de apoyo que mantengan viable la solución a los problemas que sigan siendo relevantes para el actor gobernante.

NOMBRE DEL PROYECTO (ENUNCIARLO COMO OBJETIVO):

.
.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

.
.
.
.
.
.

PROBLEMAS QUE DEBE RESOLVER EL PROYECTO:

P1:

P2:

P3:

P4:

P5:

P6:

ACTORES SOCIALES, ECONOMICOS Y/O POLITICOS INVOLUCRADOS:

A1:

A2:

A3:

A4:

A5:

A6:

VALORACION PLURAL Y PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS

(ESCALA 1 A 10)

PROBLEMA	P ₁ :	P ₂ :	P ₃ :	P ₄ :	P ₅ :	P ₆ :
ACTOR						
A1:						
A2:						
A3:						
A4:						
A5:						
A6:						
TOTAL						
ORDEN DE PRIORIDAD						
ORDEN DE ABORDABILIDAD						

81

TEMA 3: FLUJOGRAMAS, ESPACIOS Y PLANOS SITUACIONALES DE LOS PROBLEMAS

¿ QUÉ SE PRETENDE CON EL PRESENTE TEMA ?

Conocer y aplicar un modelo de explicación de problemas para encontrar y relacionar sus causas en diferentes niveles de la realidad.

¿ QUÉ ES UN FLUJOGRAMA ?

Es la representación gráfica de un conjunto de relaciones causa-efecto para la explicación de un problema o de una situación.

¿ QUÉ ES UNA SITUACION ?

Es una realidad explicada por un actor, en función de varios factores, tales como: la posición que ocupa el actor en esa realidad y en ese momento, los intereses que representa, sus propios intereses, los paradigmas que maneja, su experiencia, su historia, etc.

¿ QUÉ ES UN FLUJOGRAMA SITUACIONAL ?

Es un flujograma concebido y elaborado por un actor que explica la realidad en forma autoreferencial.

¿ COMO SE ELABORA UN FLUJOGRAMA SITUACIONAL ?

Se elabora describiendo relaciones causa-efecto dentro de espacios y planos situacionales.

¿ QUÉ ES UN PLANO SITUACIONAL ?

Es uno de tres estratos en que se divide la explicación de la realidad o de un problema por parte de un actor. Estos tres estratos se

denominan: 1) Hechos (o flujos de producción), 2) Acumulaciones (o fenoestructuras) y 3) Reglas Básicas (o genoestructuras).

Para entender estos conceptos más apropiadamente, comenzamos con el de Plano Situacional y seguimos con el de Espacio y Flujograma Situacional.

Este entendimiento se puede facilitar si hacemos el símil de la realidad con un juego. Veamos:

1) En juegos como el Gato o el Ajedrez existen reglas para hacer las jugadas y poder ganar o perder (Reglas Básicas). A partir de estas reglas, los jugadores (actores) hacen jugadas (Hechos) y en la medida que avanza el juego, cada jugador va acumulando conocimiento de cómo juega el otro así como de las probabilidades de ganar o de perder según las jugadas realizadas por ambos (Acumulaciones). A partir de allí, aprende, elabora y aplica estrategias para avanzar hacia el triunfo, y éstas son nuevas acumulaciones.

2) Si el juego produce un beneficio económico para el ganador, ambos jugadores se estimularán para desarrollar habilidades estratégicas para ganar, y el que logre desarrollar mejores habilidades será triunfador en la mayoría de las veces, hasta que su contrincante no pueda continuar jugando por falta de dinero. A partir de allí el triunfador invitará a jugar a otro. Y así sucesivamente.

3) Si ese triunfador sigue acumulando experiencia y habilidad para seguir ganando, el resultado será una gran diferencia entre sus abultadas ganancias y el precario dinero que le quedará a cada uno de sus derrotados. Este resultado constituye un cambio que se ha dado a la situación inicial, ya que, a la vez que pasa a ser un "problema" para los perdedores, se constituye en una "meta alcanzada" o una "solución" para el triunfador. Entonces, en esa nueva realidad se tendrán dos situaciones **distintas**: una para el perdedor y otra para el ganador.

4) El resultado anterior se da porque las reglas del juego (Reglas Básicas) lo hacen posible. De manera que si deseáramos otro tipo de resultados, habría que: 1) Cambiar esas reglas para que no haya "ganadores" y "perdedores" o 2) Hacer que el triunfador regrese una parte de sus ganancias a los perdedores (cambio de las acumulaciones) o 3) Ayudar a los perdedores a que desarrollen sus habilidades estratégicas para que no pierdan tanto, o incluso que para que ganen o

4) Que los mismos perdedores desarrollen esa gran habilidad (cambio de acumulaciones), poniendo en aprietos al triunfador e induciéndolo a que genere nuevas estrategias, o cualquier otra solución que a usted se le ocurra:
.

¿ QUÉ ES UN ESPACIO SITUACIONAL ?

Es el ámbito dentro de cuyas fronteras se desarrolla una realidad que se desea explicar y analizar. Trabajaremos con tres tipos de Espacios Situacionales: 1) Un Espacio General, 2) Un Espacio Particular y 3) Un Espacio Singular.

Por ejemplo, en el juego del Gato, el Espacio Singular (ES) es el espacio donde se realiza un juego concreto, donde el problema reside en que cada jugador desea ganar, pero además podríamos concebir un Espacio Particular (EP) de un conjunto de juegos concretos que se realizan bajo las reglas del Gato y donde el problema aquí es que muchos jugadores desean ganar, o también un Espacio General (EG) de los diseñadores de ese juego, donde el problema reside en cómo concebirlo, diseñarlo o modificarlo.

JUEGO SOCIAL VERSUS JUEGO DE COMPETENCIA PURA

Aquí cabe hacer notar que los juegos como el Gato y el Ajedrez son de competencia pura y en la realidad social no todos los juegos son así, sino que los puede haber también de cooperación pura o mixtos (competencia y cooperación), dependiendo de las particularidades de la sociedad y del tipo de juego social de que se trate, pero se ha podido constatar que en la gran mayoría de las sociedades los juegos mixtos y los de competencia pura son los que más abundan.

Por lo tanto, en esa gran mayoría de casos, siempre está presente la competencia, por lo que siempre será posible encontrar los elementos que están presentes en los juegos antes indicados.

Deberá tenerse en cuenta, sin embargo, que los Juegos Sociales son mucho más complejos que los Juegos de Competencia Pura, ya que las Reglas en los primeros no son tan claras como en los segundos y sus posibles resultados son más difíciles de predecir que en el caso de los segundos. Así también, en el primer caso los actores desarrollan múltiples y distintas capacidades y habilidades, y múltiples y distintos intereses y puntos de vista.

A pesar de estas diferencias, es posible utilizar la analogía entre ambos tipos de juegos para efectos de identificar los planos, espacios y el flujograma situacional de un Juego Social.

EJERCICIO: IDENTIFICACION DE ESPACIOS Y PLANOS SITUACIONALES:

Para identificar los espacios y planos situacionales, haga usted una analogía entre el juego antes descrito y el Juego Social que se desarrolla dentro del ámbito de estudio de su proyecto.

1) ¿ En qué espacio (singular, particular o general) ubica usted la realización, explicación y análisis del Juego Social en su proyecto ?

.....
.....

2) Identifique usted otros dos espacios relacionados con el de su Juego Social:

.....
.....
.....

3) ¿ Cuáles son los resultados de su Juego Social (Problemas) ?

.....
.....
.....
.....

4) ¿ Cuáles son los principales Jugadores (Actores) ?

.....
.....
.....

5) ¿ Qué Jugador es el que explica el juego ?

.....

6) ¿ En qué plano situacional se encuentran los problemas ?

.....
.....

7) ¿ Cuáles son las Reglas Básicas del Juego ?:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8) ¿ Cuáles son las Jugadas posibles (los Hechos) ?:

.....
.....
.....
.....
.....

9) ¿ Qué conocimientos y ganancias acumulan y/o desacumulan los jugadores (las Acumulaciones) ?:

.....
.....
.....
.....
.....

10) ¿De qué manera unos hechos producen otros hechos y viceversa?

.....
.....
.....
.....
.....

11) ¿De qué manera los hechos producen y alteran acumulaciones ?

.....
.....
.....
.....
.....

12) ¿De qué manera las acumulaciones producen y alteran hechos?

.....
.....
.....
.....
.....

13) ¿ De-qué manera los hechos alteran o condicionan las reglas básicas ?

.....
.....
.....
.....
.....

14) ¿De qué manera las reglas básicas determinan los hechos?

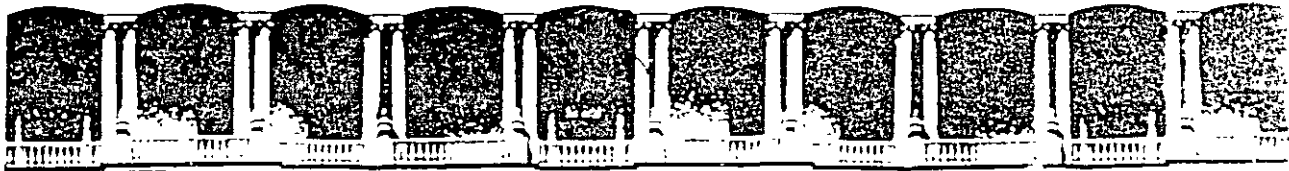
.....
.....
.....
.....

15) ¿ De qué manera las reglas básicas determinan las acumulaciones ?

.....
.....
.....
.....
.....

16) ¿ De qué manera las acumulaciones condicionan y alteran las reglas básicas ?

.....
.....
.....
.....
.....



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL

D. D. F.

MODULO IV

**CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA SOLUCION
DE PROBLEMAS PUBLICOS**

Ing. Rómulo Mejías Ruíz

Palacio de Minería

1997

MODULO IV: CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS PUBLICOS

OBJETIVO: Que el participante conozca y maneje un conjunto de herramientas que le permitan mejorar sus capacidades para desempeñarse con eficacia en el ejercicio de funciones de su preferencia, sobre todo las relativas a asuntos de gobierno en cualquier ámbito de la Administración Pública, aplicando en forma combinada algunos elementos de calidad total y sobre todo, el enfoque estratégico-situacional a ser visto a lo largo del presente módulo

DURACION: 40 horas

TEMARIO:

1. Paradigmas de Calidad Total y Gobernabilidad en la nueva era.
2. Definición de proyectos a desarrollar. Identificación de problemas y actores. Valoración, priorización y justificación plural de problemas.
3. Flujogramas, espacios y p... os situacionales de los problemas.
4. Perfiles estratégicos y espacios de gobernabilidad de los actores.
5. Generación de soluciones. Matriz de apoyos y rechazos. Vectores y matriz de peso de los actores en relación a las soluciones.
6. Matriz de gobernabilidad de los soluciones, análisis estratégico de espacios controlados por los actores y sus áreas de vulnerabilidad. Evaluación y selección preliminar de soluciones.
7. Manejo de conflictos
8. Técnicas de negociación

9. Procesos de gobernabilización (persuasión, negociación, confrontación) para la selección definitiva e implantación exitosa de las soluciones.
10. Análisis de sensibilidad de la gobernabilidad ante posibles cambios en actores y factores micro y macroambientales. Impactos y respuestas.

METODOLOGIA: Taller de elaboración de proyectos por equipos de trabajo, en combinación con exposiciones interactivas, talleres de análisis y lecturas comentadas.

FACILITADORES: LIC. VICTORIA AGUILAR RIVERA
M. EN I. ROMULO MEJIAS RUIZ

TEMA 1: PARADIGMAS DE CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA NUEVA ERA.

OBJETIVO:

El objetivo de este primer tema es el análisis de paradigmas para inducir al participante a flexibilizarlos, en lugar de mantenerlos rígidos, con el propósito de que desarrolle la apertura necesaria para manejar libre y fructíferamente los elementos que entran en juego en el nuevo entorno político, económico y social del país.

PARADIGMA: Patrón o modelo de pensamiento y de forma de ver la realidad. Creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo deben ser las cosas y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

CARACTERÍSTICAS:

- Son como especie de mapas, no de territorios.
- Actúan como filtros de la realidad (Efecto Paradigma).
- Nos establecen límites que nos impiden ver oportunidades y amenazas.
- Retornan a cero cuando son desplazados por otros.
- Han causado la destrucción de muchas organizaciones y el surgimiento y prosperidad de otras.
- Tendemos a aferrarnos a ellos, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (Parálisis Paradigmática).
- Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
- En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder sobrevivir.

EJERCICIO.

Coloque dentro de cada paréntesis una V (Verdadero), una F (Falso) o una O (Otro), según considere que es lo correcto:

- 1) Los paradigmas son cuestión de inteligencia, no de actitud ().
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
- 4) En nuestra cultura lograr la calidad no es problema, ya que no implica un cambio radical ().
- 5) La calidad es tangible, medible ().
- 6) La calidad es costosa ().
- 7) Los errores y defectos son inevitables ().
- 8) Para saber si estamos mejorando o no la calidad, no es necesario utilizar medidas o indicadores de calidad ().
- 9) El costo de calidad es el costo por hacer la cosas bien a la primera vez ().
- 10) El costo de la calidad es inevitable ().
- 11) Los círculos de calidad no son viables en nuestro país ().
- 12) Es posible interesar a los mandos superiores en llevar a cabo el Programa de Calidad Total, a través de transmitirles el compromiso de los mandos intermedios y de los niveles inferiores ().
- 13) Es importante que las metas de la calidad sean medibles, realistas y ambiciosas ().

- 14) Las gráficas de control no nos sirven para ir evaluando los avances que iremos logrando con la implantación del Programa de Calidad Total ().
- 15) Para lograr el mejoramiento contínuo no es necesario recopilar datos y aplicar las herramientas estadísticas en forma periódica ().
- 16) Eso de que puede haber un "Día Cero Defectos" es pura ilusión del Dr. Crosby ().
- 17) No es tan importante que el personal se sepa escuchado ().
- 18) Normalmente los incentivos monetarios funcionan mejor que el Reconocimiento ().
- 19) La implantación de los Programas de Calidad Total tienden a perder fuerza con el tiempo ().
- 20) No es posible desarrollar el "Hábito de la Mejora Contínua" ().
- 21) El paso en occidente no es lo suficientemente rápido como en el sudeste asiático ().
- 22) En tiempos difíciles es menos probable desarrollar la calidad que en tiempos prósperos ().
- 23) Si en la Administración Pública se mejora la calidad, se disminuye automáticamente la gobernabilidad ().
- 24) No se puede hablar de "Competitividad del Sector Público", eso está limitado a la Iniciativa Privada ().
- 25) Si el Sector Público se hace más competitivo, aumenta su capacidad de gobierno ().
- 26) En la Administración Pública, la calidad de los servicios no es compatible con la productividad de las Instituciones ().
- 27) Los problemas de calidad en las Instituciones tienen su origen en errores totalmente controlables por los trabajadores ().

- 28) Los trabajadores saben hacer un trabajo perfecto, sólo les faltaría motivación ().
- 29) No es necesario que todos los miembros de la organización comprendan lo que desea el cliente ().
- 30) Si no se mejora el sistema administrativo y productivo, no se puede mejorar la calidad en forma consistente ().
- 31) Hagas lo que hagas, la gente siempre se va a quejar ().
- 32) Aunque los trabajadores hagan las cosas bien a la primera, siempre será necesaria la inspección ().
- 33) La principal meta ha de ser el mejoramiento contínuo, no los números a alcanzar en fechas preestablecidas ().
- 34) Se ha demostrado que los lemas y slogans que se utilizan para motivar a los trabajadores, son prácticas improductivas ().
- 35) Los líderes no tienen por qué enseñar a los empleados a solucionar problemas y a motivarlos con el ejemplo y los reconocimientos ().
- 36) Siempre es más conveniente comprar a más de un proveedor de cada artículo o servicio ().
- 37) El temor y la amenaza son armas que muchas veces funcionan ().
- 38) La gobernabilidad es la posibilidad de que el gobierno pueda ejecutar sus planes, programas y proyectos ().
- 39) La gobernabilidad es la capacidad que detenta o desarrolla un actor para conducir una situación o un sistema social ().
- 40) La gobernabilidad es la capacidad que detenta un sistema social para conducirse a sí mismo ().

- 41) La gobernabilidad es la controlabilidad de un problema y su solución ().
- 42) La ingobernabilidad se da únicamente cuando las acciones del gobierno son bloqueadas totalmente por fuerzas opositoras ().
- 43) La gobernabilidad es un concepto aplicable únicamente al actor gobernante ().
- 44) Ni en una sociedad plural el gobernante es parte de lo gobernado ().
- 45) El poder se tiene y se usa, no se comparte ().
- 46) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta que el gobernante lo apruebe y autorice ().
- 47) El éxito de un proyecto público no necesita ser viabilizado ().
- 48) Un proyecto puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
- 49) La inconveniencia política de un proyecto no es reversible ().
- 50) Toda persona está limitada a ver la realidad de una sola manera ().
- 51) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad ().
- 52) Las cosas tienen un solo color ().
- 53) Muchas verdades son situacionales, temporales y personales ().
- 54) Si un plan, programa, proyecto o decisión funcionan bien en un lugar, no hay razón para que no funcionen bien en otro ().
- 55) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().

- 56) Cuando alguien te agrade, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ().
- 57) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().
- 58) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 59) Lo que hoy se ve imposible, mañana puede ser lo normal ().
- 60) Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 61) La experiencia es la mejor materia prima para el éxito ().
- 62) Un buen gobernante es el que tiene capacidad para conducir situaciones totalmente controladas por él ().
- 63) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 64) Un gobernante participa de un juego social donde tiene peso, pero donde otros también juegan con otros pesos ().
- 65) El balance entre los espacios que el gobernante controla y los que no controla define su gobernabilidad sobre el sistema ().
- 66) El gobernante puede decidir sobre las variables que controla, y puede asegurar resultados aunque ellos dependan de una parte del mundo que no controla ().
- 67) La total gobernabilidad de un actor sobre un sistema implica un riesgo de desestabilización y un costo en democracia y creatividad ().
- 68) La total gobernabilidad de un actor es riesgosa porque propicia ignorar las fuerzas y reacciones potenciales de "otros" ().
- 69) La total gobernabilidad de un actor no propicia la arbitrariedad ().

- 70) La mediana gobernabilidad de un actor inhibe la dinámica creativa hacia la innovación política, científica y organizativa ().
- 71) La tensión de la competencia gesta la creatividad, la autocrítica y los impulsos por superarse ().
- 72) El cambio social es generalmente impulsado por fuerzas foráneas que no tienen nada que perder y mucho que ganar ().
- 73) El centralismo del poder, a la vez que aumenta la gobernabilidad del actor central, derrota los objetivos de la misma ().
- 74) El buen gobernante es el que separa lo económico de lo político y social ().
- 75) El poder de un actor es inelástico, no varía ().
- 76) El poder se puede acumular, pero no desacumular ().
- 77) Cuando un actor acumula poder, su oponente también ().
- 78) Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 79) El poder de un actor se altera según como lo use ().
- 80) Cada actor tiene un espacio de gobernabilidad inamovible ().
- 81) Un actor puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 82) Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().

ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GOBERNABILIDAD

Expresar su opinión en torno a cada uno de los siguientes aspectos:

1) Gobernar es conducir un proceso social hacia objetivos que el gobernante elige.

Su opinión:

2) Gobernar es trabajar "codo a codo" con la sociedad para lograr los objetivos de ésta.

Su opinión:

3) Gobernar es prestar servicios de excelente calidad a la ciudadanía, haciendo un uso eficiente, eficaz y transparente de los impuestos que ella aporta.

Su opinión:

4) Gobernar es facilitar a la sociedad la identificación de sus problemas, la generación de sus soluciones y el logro de recursos para que ella (la sociedad) los resuelva.

Su opinión:

5) Un Proyecto de Gobierno es el conjunto de propuestas de acción que un actor se propone realizar para alcanzar sus objetivos.

Su opinión:

6) Las propuestas contenidas en el Proyecto son producto no sólo de las circunstancias e intereses del actor gobernante y la sociedad, sino de su capacidad de gobierno y de la gobernabilidad del sistema.

Su opinión:

7) La Capacidad de Gobierno no se refiere tanto a los paradigmas que maneje el actor gobernante, sino a su capacidad de liderazgo y al conjunto de métodos, técnicas, destrezas, habilidades y experiencias por él acumuladas en la conducción de procesos sociales.

Su opinión:

8) Lo importante para un gobernante es su experiencia práctica en el trabajo político, y no tanto su capacidad teórica para explicar con rigor la realidad que le toca gobernar ni mucho menos su capacidad creativa para proponer nuevas soluciones.

Su opinión:

9) La Gobernabilidad del Sistema por un actor se mide como la relación entre los recursos de poder que controla y no controla ese actor en el proceso de gobierno.

Su opinión:

10) Por lo anterior, la Gobernabilidad de un Sistema es **relativa** a un actor determinado, ya que mientras más recursos de poder controle ese actor, mayor será su libertad de acción y mayor será para él la gobernabilidad del sistema.

Su opinión:

11) La Gobernabilidad de un Sistema por un actor depende no sólo de los Recursos de Poder que controla, sino también de su Proyecto y Capacidad de Gobierno, y de los Proyectos, Capacidades de Gobierno y Recursos controlados por los demás actores con los que coexiste.

Su opinión:

12) Por lo anterior, es válido afirmar que habrá ingobernabilidad cuando otros actores "bloqueen" un Proyecto de Gobierno, sin necesidad de considerar otras variables.

Su opinión:

13) Un Gobernante Central no puede transformar una situación de Ingovernabilidad en otra de Gobernabilidad por más que trate de cambiar su Capacidad de Gobierno, sus Recursos de Poder y/o su Proyecto de Gobierno.

Su opinión:

.....

14) Si varían las Capacidades de Gobierno de los demás actores o los Recursos de Poder por ellos controlados o sus propios Proyectos, ello no necesariamente hará variar la Capacidad del Gobernante Central ni su Gobernabilidad sobre el Sistema ni la eficacia de su Proyecto de Gobierno.

Su opinión:

.....

15) Si la sociedad reclama objetivos de gran alcance, el Proyecto de Gobierno tendrá que ser ambicioso, y ello exige al Gobernante Central poseer una gran Capacidad de Gobierno para poder asegurar la Gobernabilidad del Sistema.

Su opinión:

.....

16) Un sistema social es igualmente gobernable o ingobernable por cualquiera de los distintos actores sociales, aunque cada uno de ellos controle una proporción distinta de recursos de poder y posea una capacidad y un proyecto distinto de gobierno.

Su opinión:

.....

17) La gobernabilidad del sistema depende entonces de muchos factores, pero entre ellos destacan tanto el capital político de los dirigentes (su peso político, su capacidad de liderazgo y sus habilidades de gobernabilización) y su capital intelectual (sus conocimientos, experiencias, paradigmas e instrumentos para eficientar y hacer eficaces las funciones de gobierno).

Su opinión:

.....

18) En la actualidad se observa una tendencia a demandar que el gobierno asuma una actitud de líder social que pueda compartir metas y estrategias comunes con los diferentes grupos sociales, económicos y políticos. Es decir, menos autoritarismo y más participación democrática, menos centralismo y más "empowerment"

(fortalecimiento, facultamiento y autonomía de la ciudadanía en la toma de decisiones), menos burocracia y más servidores públicos trabajando conjuntamente con la ciudadanía en la solución de sus problemas.

Su opinión:
.....

19) El Gobierno necesita ser "reinventado" para aplicar los nuevos enfoques de "gobierno orientado a hacer más con menos", "gobierno orientado a los usuarios y a los resultados, no a las reglas y reglamentos", "gobierno orientado a solucionar problemas y no a paliarlos", etc.

Su opinión:
.....

20) El Gobierno debe manejarse con un enfoque empresarial y competitivo, al servicio de la sociedad y no de unos cuantos.

Su opinión:
.....

TEMA 2: DEFINICION DE PROYECTOS A DESARROLLAR. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y ACTORES. VALORACION, PRIORIZACION Y JUSTIFICACION PLURAL DE PROBLEMAS

PROYECTOS A DESARROLLAR

Este punto se refiere a la selección de los Proyectos de Gobernabilidad que desarrollarán los diferentes equipos de trabajo.

Los equipos se formarán en grupos de dos a ocho personas, de las cuales algunas, sino todas, deberán conocer el tema del proyecto y/o tener gran interés en desarrollarlo.

En cuanto a la selección del proyecto, éste deberá enfocarse a resolver al menos un problema que se presente en cualquier comunidad humana: un grupo de países, un país, una región, un estado, una ciudad, un municipio, una delegación política, una colonia, una zona, un vecindario, un grupo de personas o de empresas, un ramo comercial, industrial o de servicios, una empresa, una familia, una institución pública, una dirección de área, una división, una gerencia, un departamento, una oficina, etc.

El nombre del proyecto deberá ser escrito en forma de objetivo, tal como:

- . Resolver el problema de transporte público en el centro de la ciudad.
- . Mejorar los servicios de salud en la Delegación X.
- . Mejorar los servicios educativos en la Colonia Y.
- . Aumentar las utilidades de la Empresa Z.
- . Solucionar los conflictos en la familia YY.
- . Aumentar la productividad en el Departamento de Producción de XX.
- . Lograr el éxito de un Programa de Gobierno para el Estado ZZ.
- . Reducir la delincuencia en el Municipio XY.
- . Lograr el éxito de un Proyecto de Vialidad en la ciudad XZ.

. Etc.

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y ACTORES

Una vez seleccionado el proyecto, es necesario identificar los problemas que en forma específica se desean enfrentar en cada proyecto.

Antes de realizar la identificación de los problemas, exprese usted su opinión sobre la definición de los diferentes tipos de problemas que a continuación proponemos:

1) **Problema** es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia.

Su opinión:

2) **Problema Bien Estructurado** es un problema que podemos reconocer y plantear con precisión, lo cual permite el diseño de alternativas para su solución y la elección de la alternativa óptima de entre todas las posibles.

Su opinión:

3) **Problema Cuasiestructurado** es un problema que no podemos ni definir ni explicar con precisión, y es difícil de reconocer y plantear. En consecuencia, tampoco sabemos bien cómo enfrentarlo, y mucho menos conocemos los criterios para elegir entre las opciones que somos capaces de concebir para enfrentarlo.

Su opinión:

4) **Problema Normativo** es un problema que surge para un actor por comparación entre el "es" y el "debe ser".

Su opinión:

5) **Problema Estratégico** es un problema que surge para un actor por comparación entre el "debe ser" y el "puede ser".

Su opinión:

6) **Problema Táctico-Operacional** es un problema que surge para un actor por comparación entre la "acción que realizamos hoy" y la "acción que podríamos realizar hoy" para cumplir el plan.

Su opinión:
.....

7) **Problema Histórico** es un problema que surge para un actor por comparación entre lo que "fue" y lo que "pudo ser" a la luz de sus repercusiones inteligibles en el presente. El problema histórico no tiene vigencia como tal, pero se hace presente en la situación por su relación condicionante de los problemas actuales.

Su opinión:
.....

8) **Problema Actual** es el problema que surge para un actor por el cotejo entre una realidad actual y una norma de referencia establecida y vigente para él.

Su opinión:
.....

9) **Problema Potencial** es el problema que surge provisionalmente para un actor por comparación entre el resultado de un encuentro desfavorable de tendencias y una norma de referencia.

Su opinión:
.....

10) **Problema Terminal** es un problema entre la masa de la población y la realidad en que vive. Surge como una necesidad insatisfecha y a veces como una demanda de la población.

Su opinión:
.....

11) **Problema Intermedio** es un problema que surge dentro del espacio de las instituciones y entre las instituciones y la población.

Su opinión:
.....

12) **Problema en Situación** es un problema tomado como referencia central en el debate entre las fuerzas sociales y en el diseño de soluciones para enfrentarlo.

Su opinión:
.....

La identificación de problemas suele hacerse siguiendo tres criterios fundamentales:

- 1) Los tipos de problemas antes definidos.
- 2) El valor de los problemas para el actor proyectista.
- 3) La eficiencia y eficacia con que puede enfrentarlos.

Al listar los problemas identificados, se puede observar que hay problemas que son causa de otros y viceversa, pero en este primer paso del proyecto ello no impide que se escriban en cualquier orden. En el paso siguiente se abordará el tema de la causalidad, y allí es donde se habla de órdenes entre causa y efecto.

Una vez identificados los problemas, pasamos a identificar los actores de los que depende su solución o agudización.

UN ACTOR es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, tener y cambiar de intereses y necesidades, y sobre todo, actuar produciendo hechos en la situación donde se mueve.

Un actor es identificable por la posición que ocupa en la situación donde se tienen los problemas a resolver, por los intereses que representa, por su ideología, por su posición frente a los problemas, por los recursos que maneja, por su capacidad de ayudar o influir en su solución o agudización, por las reacciones que podría emprender al verse afectado por la solución de los problemas del proyecto, etc.

VALORACION, PRIORIZACION Y JUSTIFICACION PLURAL DE PROBLEMAS

Una vez identificados los problemas y los actores involucrados, procedemos a asignarles valores en función de la importancia que cada problema tiene para cada actor. Es evidente que lo que es un problema para un actor, puede no serlo para otro, o puede serlo pero en menor importancia.

Si partimos de la base de que los problemas que han sido identificados son importantes para el actor proyectista, sería conveniente que también lo fuesen para los demás actores, ya que de no ser así, éstos últimos puede que se opongan o no ayuden a su solución, lo cual significaría que de entrada el proyecto podría ser inviable, y no valdría la pena emprenderlo, a menos que el actor proyectista decida construir viabilidad al proyecto desde su origen, logrando que los demás actores revaloricen los problemas y estén dispuestos a coadyuvar a su solución.

Para hacer la valoración, se utiliza una escala convencional como puede ser del 1 al 10, significando el 1 un cero grado de importancia al problema y el 10 la máxima importancia. Una vez asignados todos los valores, se suman para cada problema, y a partir de cada suma total se indica el **orden de prioridad**, colocando un 1 al problema que resultó con la mayor suma total, un 2 al siguiente y así sucesivamente.

Ya teniendo el orden de prioridad, se procede a establecer el **orden de abordabilidad**, a través de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál de los dos problemas que resultaron con las prioridades 1 y 2 es más fácil de enfrentar?. Según la respuesta, le damos el N° 1 al más abordable, y nos hacemos nuevamente la pregunta comparando el problema que quedó y el siguiente (el de prioridad 3). Y así sucesivamente.

Por último, es necesario que cada actor haga una **justificación** de sus valoraciones a los problemas bajo estudio. Como actividad académica, lo que hacemos es que dentro de cada equipo se nombran "Simuladores" de los actores (Personas que se ponen en los "Zapatos" de cada actor) y se dirigen al grupo para explicar la justificación de sus valores. Estas explicaciones son fundamentalmente "situacionales".

Hay que tener en cuenta que el valor que cada actor le asigna a cada problema no es constante en el tiempo, ya que cambia con el movimiento de la situación y los roles que él y los demás actores pueden ir jugando en las situaciones subsiguientes.

Lo anterior nos indica que los órdenes de prioridad de los problemas pueden ir cambiando en el tiempo, y con ello la viabilidad de su solución, lo que hace necesario hacer un seguimiento de estos cambios e ir actuando para, además de adecuarse a las nuevas prioridades y a los nuevos problemas emergentes, reestablecer en todo momento las condiciones de apoyo que mantengan viable la solución a los problemas que sigan siendo relevantes para el actor gobernante.

NOMBRE DEL PROYECTO (ENUNCIARLO COMO OBJETIVO):

.
.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

.
.
.
.
.

PROBLEMAS QUE DEBE RESOLVER EL PROYECTO:

P1:

P2:

P3:

P4:

P5:

P6:

ACTORES SOCIALES, ECONOMICOS Y/O POLITICOS INVOLUCRADOS:

A1:

A2:

A3:

A4:

A5:

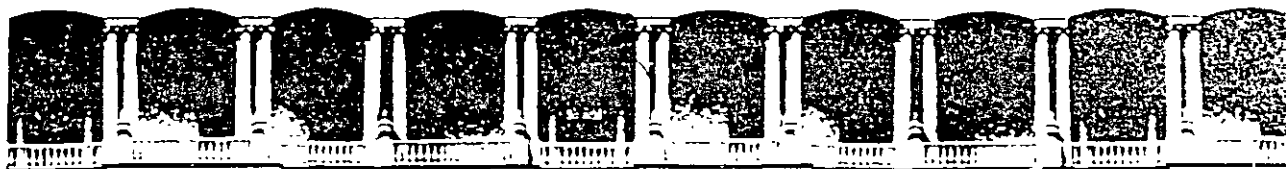
A6:

VALORACION PLURAL Y PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS

(ESCALA 1 A 10)

PROBLEMA	P ₁ :	P ₂ :	P ₃ :	P ₄ :	P ₅ :	P ₆ :
ACTOR						
A1:						
A2:						
A3:						
A4:						
A5:						
A6:						
TOTAL						
ORDEN DE PRIORIDAD						
ORDEN DE ABORDABILIDAD						

81



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO
CALIDAD TOTAL

MÓDULO IV CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PÚBLICOS
Paradigmas de Calidad Total y Gobernabilidad en la Nueva Era

M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
PALACIO DE MINERÍA
1997.

MODULO IV: CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS PUBLICOS

OBJETIVO: Que el participante conozca y maneje un conjunto de herramientas que le permitan mejorar sus capacidades para desempeñarse con eficacia en el ejercicio de funciones de su preferencia, sobre todo las relativas a asuntos de gobierno en cualquier ámbito de la Administración Pública, aplicando en forma combinada algunos elementos de calidad total y sobre todo, el enfoque estratégico-situacional a ser visto a lo largo del presente módulo.

DURACION: 40 Horas

TEMARIO:

1. Paradigmas de Calidad Total y Gobernabilidad en la Nueva Era.
2. Taller de análisis de la Filosofía creada por los Grandes de la Calidad Total: Crosby, Juran y Deming.
3. Aspectos conceptuales de la Gobernabilidad. Definición de proyectos a desarrollar. Identificación de problemas y actores. Valoración, priorización y justificación plural de problemas.
4. Flujogramas, espacios y planos situacionales de los problemas.
5. Perfiles estratégicos y espacios de gobernabilidad de los actores.
6. Generación de soluciones. Matriz de apoyos y rechazos. Vectores y matriz de peso de los actores en relación a las soluciones.
7. Matriz de gobernabilidad de los soluciones, análisis estratégico de espacios controlados por los actores y sus áreas de vulnerabilidad. Evaluación y selección preliminar de soluciones.
8. Manejo de conflictos

9. Técnicas de negociación
10. Procesos de gobernabilización (persuasión, negociación, confrontación) para la selección definitiva e implantación exitosa de las soluciones.
11. Análisis de sensibilidad de la gobernabilidad ante posibles cambios en actores y factores micro y macroambientales. Impactos y respuestas.

METODOLOGIA: Taller de elaboración de proyectos por equipos de trabajo.

FACILITADORES: Lic. Victor Silva Martínez
M. en I. Rómulo Mejías Ruiz

TEMA 1: PARADIGMAS DE CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA NUEVA ERA. TALLER DE ANALISIS DE LA FILOSOFIA CREADA POR LOS GRANDES DE LA CALIDAD: CROSBY, JURAN Y DEMING.

OBJETIVO:

El objetivo de este primer tema es el análisis de paradigmas para inducir al participante a flexibilizarlos, en lugar de mantenerlos rígidos, con el propósito de que desarrolle la apertura necesaria para manejar libre y fructíferamente los elementos que entran en juego en el nuevo entorno político, económico y social del país.

PARADIGMA: Patrón o modelo de pensamiento y de forma de ver la realidad. Creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo deben ser las cosas y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

CARACTERISTICAS:

- Son como especie de mapas, no de territorios.
- Actúan como filtros de la realidad (Efecto Paradigma).
- Nos establecen límites que nos impiden ver oportunidades y amenazas.
- Retornan a cero cuando son desplazados por otros.
- Han causado la destrucción de muchas organizaciones y el surgimiento y prosperidad de otras.
- Tendemos a aferrarnos a ellos, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (Parálisis Paradigmática).
- Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
- En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder sobrevivir.

EJERCICIO.

Coloque dentro de cada paréntesis una V (Verdadero), una F (Falso) o una O (Otro), según considere que es lo correcto:

- 1) Los paradigmas son cuestión de inteligencia, no de actitud ().
- 2) Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
- 3) Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
- 4) En nuestra cultura lograr la calidad no es problema, ya que no implica un cambio radical ().
- 5) La calidad es tangible, medible ().
- 6) La calidad es costosa ().
- 7) Los errores y defectos son inevitables ().
- 8) Para saber si estamos mejorando o no la calidad, no es necesario utilizar medidas o indicadores de calidad, ().
- 9) El costo de calidad es el costo por hacer la cosas bien a la primera vez ().
- 10) El costo de la calidad es inevitable ().
- 11) Los círculos de calidad no son viables en nuestro país ().
- 12) Es posible interesar a los mandos superiores en llevar a cabo el Programa de Calidad Total, a través de transmitirles el compromiso de los mandos intermedios y de los niveles inferiores ().
- 13) Es importante que las metas de la calidad sean medibles, realistas y ambiciosas ().

- 14) Las gráficas de control no nos sirven para ir evaluando los avances que iremos logrando con la implantación del Programa de Calidad Total ().
- 15) Para lograr el mejoramiento contínuo no es necesario recopilar datos y aplicar las herramientas estadísticas en forma periódica ().
- 16) Eso de que puede haber un "Día Cero Defectos" es pura ilusión del Dr. Crosby ().
- 17) No es tan importante que el personal se sepa escuchado ().
- 18) Normalmente los incentivos monetarios funcionan mejor que el Reconocimiento ().
- 19) La implantación de los Programas de Calidad Total tienden a perder fuerza con el tiempo ().
- 20) No es posible desarrollar el "Hábito de la Mejora Contínua" ().
- 21) El paso en occidente no es lo suficientemente rápido como en el sudeste asiático ().
- 22) En tiempos difíciles es menos probable desarrollar la calidad que en tiempos prósperos ().
- 23) Si en la Administración Pública se mejora la calidad, se disminuye automáticamente la gobernabilidad ().
- 24) No se puede hablar de "Competitividad del Sector Público", eso está limitado a la Iniciativa Privada ().
- 25) Si el Sector Público se hace más competitivo, aumenta su capacidad de gobierno ().
- 26) En la Administración Pública, la calidad de los servicios no es compatible con la productividad de las Instituciones ().
- 27) Los problemas de calidad en las Instituciones tienen su origen en errores totalmente controlables por los trabajadores ().

- 28) Los trabajadores saben hacer un trabajo perfecto, sólo les faltaría motivación ().
- 29) No es necesario que todos los miembros de la organización comprendan lo que desea el cliente ().
- 30) Si no se mejora el sistema administrativo y productivo, no se puede mejorar la calidad en forma consistente ().
- 31) Hagas lo que hagas, la gente siempre se va a quejar ().
- 32) Aunque los trabajadores hagan las cosas bien a la primera, siempre será necesaria la inspección ().
- 33) La principal meta ha de ser el mejoramiento contínuo, no los números a alcanzar en fechas preestablecidas ().
- 34) Se ha demostrado que los lemas y slogans que se utilizan para motivar a los trabajadores, son prácticas improductivas ().
- 35) Los líderes no tienen por qué enseñar a los empleados a solucionar problemas y a motivarlos con el ejemplo y los reconocimientos ().
- 36) Siempre es más conveniente comprar a más de un proveedor de cada artículo o servicio ().
- 37) El temor y la amenaza son armas que muchas veces funcionan ().
- 38) La gobernabilidad es la posibilidad de que el gobierno pueda ejecutar sus planes, programas y proyectos ().
- 39) La gobernabilidad es la capacidad que detenta o desarrolla un actor para conducir una situación o un sistema social ().
- 40) La gobernabilidad es la capacidad que detenta un sistema social para conducirse a sí mismo ().

- 41) La gobernabilidad es la controlabilidad de un problema y su solución ().
- 42) La ingobernabilidad se da únicamente cuando las acciones del gobierno son bloqueadas totalmente por fuerzas opositoras ().
- 43) La gobernabilidad es un concepto aplicable únicamente al actor gobernante ().
- 44) Ni en una sociedad plural el gobernante es parte de lo gobernado ().
- 45) El poder se tiene y se usa, no se comparte ().
- 46) Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta que el gobernante lo apruebe y autorice ().
- 47) El éxito de un proyecto público no necesita ser viabilizado ().
- 48) Un proyecto puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
- 49) La inconveniencia política de un proyecto no es reversible ().
- 50) Toda persona está limitada a ver la realidad de una sola manera ().
- 51) Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad ().
- 52) Las cosas tienen un solo color ().
- 53) Muchas verdades son situacionales, temporales y personales ().
- 54) Si un plan, programa, proyecto o decisión funcionan bien en un lugar, no hay razón para que no funcionen bien en otro ().
- 55) La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().

- 56) Cuando alguien te agrede, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ().
- 57) Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().
- 58) Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 59) Lo que hoy se ve imposible, mañana puede ser lo normal ().
- 60) Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 61) La experiencia es la mejor materia prima para el éxito ().
- 62) Un buen gobernante es el que tiene capacidad para conducir situaciones totalmente controladas por él ().
- 63) Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 64) Un gobernante participa de un juego social donde tiene peso, pero donde otros también juegan con otros pesos ().
- 65) El balance entre los espacios que el gobernante controla y los que no controla define su gobernabilidad sobre el sistema ().
- 66) El gobernante puede decidir sobre las variables que controla, y puede asegurar resultados aunque ellos dependan de una parte del mundo que no controla ().
- 67) La total gobernabilidad de un actor sobre un sistema implica un riesgo de desestabilización y un costo en democracia y creatividad ().
- 68) La total gobernabilidad de un actor es riesgosa porque propicia ignorar las fuerzas y reacciones potenciales de "otros" ().
- 69) La total gobernabilidad de un actor no propicia la arbitrariedad ().

- 70) La mediana gobernabilidad de un actor inhibe la dinámica creativa hacia la innovación política, científica y organizativa ().
- 71) La tensión de la competencia gesta la creatividad, la autocrítica y los impulsos por superarse ().
- 72) El cambio social es generalmente impulsado por fuerzas foráneas que no tienen nada que perder y mucho que ganar ().
- 73) El centralismo del poder, a la vez que aumenta la gobernabilidad del actor central, derrota los objetivos de la misma ().
- 74) El buen gobernante es el que separa lo económico de lo político y social ().
- 75) El poder de un actor es inelástico, no varía ().
- 76) El poder se puede acumular, pero no desacumular ().
- 77) Cuando un actor acumula poder, su oponente también ().
- 78) Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 79) El poder de un actor se altera según como lo use ().
- 80) Cada actor tiene un espacio de gobernabilidad inamovible ().
- 81) Un actor puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 82) Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

**DIPLOMADO
CALIDAD TOTAL**

**MÓDULO IV CALIDAD TOTAL Y GOBERNABILIDAD EN LA
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PÚBLICOS**
Matriz de Pesos y Gobernabilidad de las Soluciones

**M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
PALACIO DE MINERÍA
1997.**

MATRIZ DE APOYOS Y RECHAZOS A LAS SOLUCIONES

S O L U C I O N E S P R O P U E S T A S

ACTOR	OP1		OP2		OP3		DOP4		DOP5			
A1	+3		+3		+3		+3		+3			
A2	+2		+1		+1		+2		+1			
A3	-3		-2		+1		+1		+1			
A4	+2		+3		+2		+2		+1			
A5	-3		-3		+1		+2		+2			
A6	-3		-3		+1		+3		+2			
TOTAL A FAVOR Y EN CONTRA	+7	-9	+7	-8	+9	0(-1)	+13	0(-1)	+10	0(-1)		
BALANCE BAR	0.78		0.87		9		13		10			
VIABILIDAD	NO		NO		ALTA		ALTA		ALTA			

45

MATRIZ DE APOYOS Y RECHAZOS A LAS SOLUCIONES

SOLUCIONES PROPUESTAS

ACTOR													
A1													
A2													
A3													
A4													
A5													
A6													
TOTAL A FAVOR Y EN CONTRA													
BALANCE BAR													
VIABILIDAD													

46

8

TEMA 5: MATRIZ DE PESOS Y DE GOBERNABILIDAD DE LAS SOLUCIONES

INTRODUCCION

Para resolver un problema se requiere que el sistema social sea gobernable ante la solución que amerita el problema. Ello implica que deberá haber suficiente apoyo de los actores con respecto a los rechazos a esa solución. Estos apoyos y rechazos deberán afectarse por el "peso" de cada uno de los actores involucrados. Es por ello que en este tema nos ocupamos de determinar los "pesos" de los distintos actores para que junto con la Matriz de Apoyos y Rechazos, determinemos el grado de gobernabilidad del sistema para cada solución propuesta.

PASO 11: RECURSOS CRITICOS DE PODER NECESARIOS PARA LAS SOLUCIONES

Los recursos críticos se refieren a los apoyos mínimos que se necesitan para poder llevar a cabo las soluciones determinadas en el Paso 6.

Para determinar los apoyos mínimos con los que se debe contar, utilizamos el cuadro elaborado en el Paso 6, de donde la Junta de Vecinos observa que para crear el parque y el centro comunitario (OP1), en los terrenos eriazos del barrio, se necesita apoyo de:

- . Los vecinos (A1)
- . La Alcaldía (A2)

Asimismo, observa que para realizar OP2 (fortalecimiento de la Junta de Vecinos) y OP3 (Formulación del Plan Vecinal sobre Abastecimiento de Agua), sólo se necesita el apoyo de los vecinos (A1).

Por último, para producir DOP4 y DOP5 se requiere el apoyo del Concejo Municipal (A3 y A4) y de la Junta de Vecinos (A1).

A todos estos apoyos que se necesitan para realizar cada una de las operaciones y demandas de operación, se les denomina "Recursos Críticos de Poder", ya que si no se cuenta con ellos, no es posible solucionar el problema.

Esto se indica como "Actores de los que dependen las soluciones".

PASO 12: ACTORES QUE CONTROLAN LOS RECURSOS DE PODER

Como ya se indicó, además de los apoyos y rechazos que los diversos actores pueden dar a cada una de las soluciones que se proponen para superar el problema, es muy importante tener en cuenta los "pesos" de los actores que apoyan y los "pesos" de los actores que rechazan esas soluciones, ya que para que el sistema social sea gobernable ante cada una de las soluciones a aplicar, es necesario que el balance entre las "fuerzas" que apoyan y las que rechazan sea favorable.

En este sentido, la palabra "fuerza" se refiere a lo que implica el apoyo o rechazo de un determinado actor en función a su "peso" (no es lo mismo el apoyo de un actor de poco peso que el apoyo de uno que tenga mucho peso).

Lo anterior nos lleva a determinar el peso de cada actor para cada solución (un actor suele tener más peso para una solución que para otra).

Como este peso depende de muchos factores, es necesario configurar un **Vector de Peso** que contenga un conjunto de componentes que se refieran a la capacidad del actor para inclinar la balanza a favor o en contra de la solución propuesta.

En vista de que existe un Vector de Peso para cada actor y solución, es necesario elaborar una **Matriz de Pesos** de todos los actores involucrados en cada solución.

Para elaborar los Vectores y Matriz de Pesos de los Actores, es necesario definir las componentes de cada Vector, las cuales deberán estar en función directa a la solución que se desea aplicar.

Algunas de estas componentes pueden ser:

1. Conocimiento del problema por el Actor
2. Capacidad proactiva y de liderazgo
3. Experiencia en soluciones de ese problema
4. Capacidad de comunicación, persuasión y negociación
5. Capacidad visionaria y de cambio de paradigmas
6. Credibilidad y carisma

Para cada componente es necesario asignar un valor, dentro de alguna escala apropiada, tal como de 0 a 10, y todos los valores asignados son prorrateados para expresarlos en forma relativa, de manera que su suma sea igual a 10 o a 100 o a 1000, etc. según el número de actores.

Los valores relativos así obtenidos se suman y se prorratean todas las sumas, a fin de determinar el "Peso porcentual de cada Actor para cada solución".

A partir de la Matriz de Pesos y de la Matriz de Apoyos y Rechazos, se elabora la **Matriz de Gobernabilidad**, en la cual se determinan los Apoyos Ponderados (AP) y los Rechazos Ponderados (RP) a cada solución, y se calcula el Grado de Gobernabilidad del Sistema para aplicar la solución, utilizando la siguiente fórmula:

$$G = (AP \times 100) / (AP - RP)$$

Si el valor que se obtiene para G es menor del 60 %, se recomienda gestionar apoyos de actores que rechazan la solución y/o trabajar para cambiar la matriz de pesos y/o modificar la solución, de tal manera que con estas acciones se logre aumentar la Gobernabilidad del Sistema antes de aplicar la solución.

Si G resulta mayor del 60 %, se recomienda trabajar para mantener o mejorar este valor, salvo que el mismo sea cercano o igual a 100 %.

Deberá tenerse en cuenta que el valor de G es sensible a múltiples cambios en los grados de apoyos y rechazos y en los componentes de los vectores de peso de los actores involucrados en la solución correspondiente, lo que lleva a la necesidad inminente de monitorear todos estos cambios y evaluar continuamente su impacto en la gobernabilidad.

MATRIZ DE PESOS DE LOS ACTORES POR CADA SOLUCION

SOLUCION PROPUESTA: OP1

COMPONENTES DE VECTORES DE PESO

ACTOR	CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA	CAPACIDAD PROACTIVA Y DE LIDERAZGO	EXPERIENCIA EN SOLUCIONES	CAPACIDAD DE COMUNICACION, PERSUASION Y NEGOCIACION	CAPACIDAD VISIONARIA Y DE CAMBIO DE PARADIGMAS	CREDIBILIDAD Y CARISMA	SUMA DE COMPONENTES DEL VECTOR DE PESO	PESO PORCENTUAL DEL ACTOR
A1	2	1	1	1	0	1	6	10.0
A2	2	2	3	2	2	3	14	23.3
A3	4	4	3	3	3	3	20	33.3
A4	1	1	2	2	3	2	11	18.3
A5	1	1	1	1	2	1	7	11.7
A6	0	1	0	1	0	0	2	3.3
TOTALES	10	10	10	10	10	10	60	100

69

67

MATRIZ DE GOVERNABILIDAD

SOLUCIONES	ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA SOLUCION	ACTORES QUE APOYAN LA SOLUCION	ACTORES QUE RECHAZAN LA SOLUCION	APOYOS PONDERADOS A LA SOLUCION (AP)	RECHAZOS PONDERADOS A LA SOLUCION (RP)	GRADO DE GOVERNABILIDAD DEL SISTEMA PARA CADA SOLUCION (G)	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR Y/O MANTENER LA GOVERNABILIDAD
OP1	A1, A2	A1(+3) A2(+2) A4(+2)	A3(-3) A5(-3) A6(-3)	A1(+30.0) A2(+46.6) A4(+36.6) ----- AP=113.20	A3(-99.9) A5(-35.1) A6(-9.9) ----- RP=-144.90	113.20×100 G=----- $113.2 - (-144.9)$ 113.2 G=----- X 100 258.1 G(OP1) = 43.8 %	GESTIONAR APOYOS DE A3, A5, A6 Y/O TRABAJAR PARA CAMBIAR MATRIZ DE PESOS Y/O MODIFICAR LA SOLUCION
OP2	A1	A1(+3) A2(+1) A4(+3)	A3(-2) A5(-3) A6(-3)	A1(+60) A2(+25) A4(+60) ----- AP=149	A3(-46) A5(-24) A6(-12) ----- RP=-82	149×100 G=----- $149 - (-82)$ 149 G=----- X 100 231 G(OP2) = 64.5 %	TRABAJAR PARA MANTENER O MEJORAR LA GOVERNABILIDAD ACTUAL DEL SISTEMA
OP3	A1	TODOS	NINGUNO	AP = AP	RP = 0	G=APX100/AP-RP G=APX100/AP-0 G(OP3) = 100 %	TRABAJAR PARA MANTENER LA G ACTUAL
DOP4	A1, A3 y A4	TODOS	NINGUNO	AP = AP	RP = 0	G(DOP4) = 100 %	IDEM
DOP5	A1, A3 y A4	TODOS	NINGUNO	AP = AP	RP = 0	G(DOP5) = 100 %	IDEM

50

9

MATRIZ DE PESOS DE LOS ACTORES POR CADA SOLUCION

SOLUCION PROPUESTA: _____

COMPONENTES DE VECTORES DE PESO

ACTOR	CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA	CAPACIDAD PROACTIVA Y DE LIDERAZGO	EXPERIENCIA EN SOLUCIONES	CAPACIDAD DE COMUNICACION, PERSUASION Y NEGOCIACION	CAPACIDAD VISIONARIA Y DE CAMBIO DE PARADIGMAS	CREDIBILIDAD Y CARISMA	SUMA DE COMPONENTES DEL VECTOR DE PESO	PESO PORCENTUAL DEL ACTOR
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								
TOTALES								

15

7

MATRIZ DE GOBERNABILIDAD

SOLUCIONES	ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA SOLUCION	ACTORES QUE APOYAN LA SOLUCION	ACTORES QUE RECHAZAN LA SOLUCION	APOYOS PONDERADOS A LA SOLUCION (AP)	RECHAZOS PONDERADOS A LA SOLUCION (RP)	GRADO DE GOBERNABILIDAD DEL SISTEMA PARA CADA SOLUCION (G)	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR Y/O MANTENER LA GOBERNABILIDAD

52

TEMA 8: PROCESO DE GOBERNABILIZACION

INTRODUCCION

En el tema anterior se determinó el grado de gobernabilidad del sistema ante cada una de las soluciones propuestas, vistas en forma independiente una de la otra, y bajo esta óptica, pueden resultar unas soluciones con baja gobernabilidad, otras con mediana y otras con alta.

En este sentido, se hacen recomendaciones sobre la necesidad de aumentar y/o trabajar para mantener la gobernabilidad del sistema a través de gestionar apoyos de actores rechazantes y/o cambiar la matriz de pesos.

Por otra parte, si consideramos que la secuencia en que se ejecutan las soluciones (operaciones y demandas de operación) puede afectar la calidad del proyecto (por ejemplo, si ejecutamos OP3 primero que OP2 y ésta primero que OP1, es muy probable que se tenga un mejor resultado que si la secuencia fuera OP1, OP2, OP3), no habrá duda de que dicha secuencia afectará la gobernabilidad del sistema.

Lo anterior nos lleva a la necesidad de considerar diversas secuencias o trayectorias alternativas de las soluciones propuestas, a fin de encontrar cuál de ellas es la que permite lograr simultáneamente una mejor solución del problema y mayor gobernabilidad del sistema.

En consecuencia, en el presente tema nos ocupamos precisamente del proceso de gobernabilización del sistema social como una necesidad inminente para el éxito del proyecto.

¿ COMO SE GOBERNABILIZA UN SISTEMA SOCIAL PARA LA IMPLANTACION EXITOSA DE UN PROYECTO ?

A través de:

- 1) Seleccionar la mejor trayectoria o secuencia de realización de las soluciones propuestas en el proyecto a ser implantado.
- 2) Trabajar para cambiar los valores de la matriz de pesos de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante sea favorable al grado de gobernabilidad del sistema para cada solución.
- 3) Diseñar estrategias para gestionar apoyos de actores con rechazo actual o potencial, y/o aumentarlos en los actores de bajo o mediano apoyo.
- 4) Graduar la intensidad de las soluciones a niveles y esquemas que resulten aceptables por los actores con rechazo actual o potencial.
- 5) Aplicar acciones complementarias que sirvan como facilitadoras o viabilizadoras de la aceptación de las soluciones.

PASO 13: SELECCION DE TRAYECTORIAS

Este paso se realiza especificando un conjunto de posibles combinaciones de soluciones puestas en diversas secuencias, las cuales denominamos también "trayectorias de soluciones".

Elaboramos una tabla en cuya primera columna colocamos cada una de las trayectorias antes especificadas, y en las siguientes cinco (5) columnas colocamos cinco Criterios para evaluar la "conveniencia y viabilidad" de cada una de esas trayectorias. Esta evaluación la hacemos utilizando una escala convencional, como la de 0 a 10, significando el cero total inconveniencia e inviabilidad, y el 10 total conveniencia y viabilidad.

Los cinco criterios que utilizaremos son los siguientes:

- 1) Abordabilidad de Secuencia
- 2) Viabilidad Intersoluciones
- 3) Eficacia en la Solución
- 4) Eficiencia en el Uso de Recursos
- 5) Aumento en Gobernabilidad

Una vez calificadas todas las trayectorias según estos cinco criterios, se sumen las calificaciones, y las que obtengan las sumas más altas serán las Mejores Trayectorias, y constituirán las "Soluciones Secuenciadas Seleccionadas".

PASO 14: INVESTIGACION DE INTERESES, CAMBIOS EN MATRIZ DE PESOS Y GESTION DE APOYOS

El poder aumentar y/o mantener la gobernabilidad del sistema requiere fundamentalmente gestionar los apoyos de los actores con rechazo actual o potencial y/o con bajo o mediano apoyo.

Para realizar la gestión de apoyos, es necesario investigar los múltiples intereses de esos actores, a fin de plantear Estrategias de Intercambio de apoyos por intereses.

Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes, más probabilidades tendremos de encontrar algunos que verdaderamente podamos ayudar a satisfacer a cambio de los apoyos que requerimos de esos actores.

Para efectuar la investigación de intereses, es necesario considerar la naturaleza de los satisfactores más comunes en los seres humanos.

Estos satisfactores suelen agruparse en las siguientes categorías:

- 1) Reconocimiento, 2) Prestigio, 3) Estima, 4) Respeto, 5) Beneficios económicos,
- 6) Beneficios políticos, 7) Beneficios culturales, 8) Bienestar personal y/o familiar,
- 9) Beneficios Institucionales, 10) Información, 11) Apoyo tecnológico, 12) Asesorías, etc.

ESTRATEGIAS PARA CAMBIAR MATRIZ DE PESOS

SOLUCIONES SECUENCIADAS SELECCIONADAS	APOYOS Y RECHAZOS DE ACTORES						ESTRATEGIAS PARA CAMBIAR COMPONENTES DE VECTORES DE PESO DE ACTORES QUE APOYAN Y/O RECHAZAN
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
							EC1:

106

12

ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DE APOYOS

SOLUCIONES SECUENCIADAS SELECCIONADAS E INTERESES DE LOS ACTORES	APOYOS Y RECHAZOS DE ACTORES						ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
							EI1:

107

13

SELECCION DEFINITIVA DE LAS SOLUCIONES SECUENCIADAS

SOLUCIONES SECUENCIADAS	VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO (EC) (0 A 10)	VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO (EI) (0 A 10)	SUMA DE VIABILIDADES	SELECCION DEFINITIVA

108

14

GOVERNABILIDAD ACTUAL DE LA SOLUCION DEFINITIVA

SOLUCION:

.....

ACTORES QUE APOYAN LA SOLUCION:

.....

ACTORES QUE RECHAZAN LA SOLUCION:

.....

APOYOS PONDERADOS (AP):

.....

RECHAZOS PONDERADOS (RP):

.....

GRADO DE GOVERNABILIDAD (G):

.....

.....

RECOMENDACIONES:

.....

.....

.....